

**PENSER**

**LES RAPPORTS**

**DE POUVOIR**

**ARTICLES**

**GLOSSAIRE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**DANS LES**

**GOUVERNANCES**

**ASSOCIATIVES**

**Une coopération France–Belgique**

**Brûlant·e·s & Comme un Lundi**



# SOMMAIRE

## **P.04**      **Section 01 | Édito**

## **P.12**      **Section 02 | Articles**

La reconnaissance des personnes minorisées... **P.13**

Les questions de genre dans l'associatif .....**P.16**

La précarité des associations .....**P.19**

La transparence en gouvernance partagée .....**P.21**

La place de l'organe d'administration .....**P.24**

Un processus continu ..... **P.27**

## **P.30**      **Section 03 | Glossaire**

Gouvernance associative .....**P.31**

Sexisme dans le monde associatif ..... **P.40**

## **P.50**      **Section 04 | Bibliographie**

# 01 /

## Édito

Cet éditto a été écrit à la première personne car il me semblait important d'expliquer comment est né ce projet, de quelles tensions et contradictions, de quelles identités et expériences.

Co-fondatrice de Brûlant-e-s, je suis à l'initiative du projet Co-Lab'. Il a été mené avec mes collègues Alice, Gabriel-le et Lola en France, ainsi que par nos partenaires belges de l'ASBL<sup>1</sup> Comme un Lundi, Christophe et Thibault. Les réflexions présentes dans ce guide ont été nourries par des ateliers de concertation, auxquels étaient présent-es des acteur-ices de l'associatif. Je les remercie sincèrement pour leur contribution, participation et confiance.

Commencer ce guide par mon histoire personnelle, alors même qu'il a été écrit à plusieurs mains et qu'il porte sur les rapports de pouvoir, peut poser question. Et c'est en partie cette contradiction que ce guide explore : celle selon laquelle, malgré nos valeurs d'égalité, on continue, à notre échelle, à reproduire des rapports de pouvoir.

Pour autant, le message de ce guide n'est pas qu'il faut faire disparaître le pouvoir. Cela serait une autre façon de le rendre invisible et donc incontestable. La question, c'est plutôt comment l'assumer, mieux le répartir et comment ajuster nos idéaux de gouvernance à nos réalités associatives.

Ce texte comporte des angles morts et il pose des questions auxquelles je n'ai pas de réponses. Si j'ai choisi de partager mon histoire, c'est aussi dans une démarche d'éducation populaire : partir du savoir chaud, c'est-à-dire mon expérience, pour aller vers le savoir froid, les articles théoriques de ce guide. J'espère que ce récit donnera à voir comment les contradictions liées au pouvoir vivent en nous et s'expriment dans notre travail associatif.

---

1. ASBL signifie « association sans but lucratif ». Il s'agit d'un statut juridique belge proche de celui de l'association loi 1901 en France.

# Le projet Co-Lab', « de bonnes intentions »

**Brûlant•e•s, par Eloïse**

Je suis entrée dans le monde associatif il y a une dizaine d'années, à 25 ans. C'était un contrat de service civique, dispositif mis en place quelques années plus tôt sous Sarkozy. Le choix de m'engager dans l'associatif n'était pas le fruit du hasard : il exprimait une recherche de sens, mais surtout de réparation. Ma vie a été traversée par des violences sexuelles. À 16 ans, j'ai subi pendant quatre ans les violences et les viols de mon premier petit ami. Quelques mois après avoir réussi à le quitter, j'ai été victime d'une tentative de viol en rentrant du travail. S'en est suivie une procédure judiciaire de sept ans. Mon entrée dans la vie de jeune femme s'est faite dans la douleur et dans l'expérience du sexisme, aussi bien du côté de la justice que de mes ami·es, mes amoureux et de ma famille.

J'espérais que mon engagement donnerait du sens à mon passé. J'imaginais pouvoir participer, à mon échelle, à ce qu'aucune autre adolescente, aucune autre jeune femme, ne vive les violences que j'avais vécues. Je n'avais confiance ni en la justice, ni en la prison, mais je croyais à un changement profond de société. Comme beaucoup de personnes investies dans l'associatif, mon engagement partait d'un intérêt sincère, presque viscéral. Alors, je me suis engagée dans une mission de lutte contre les stéréotypes de genre. En service civique, j'ai pu prendre le temps. Prendre le temps de rencontrer les personnes, de co-construire avec elles des actions, de les écouter, de créer une relation de confiance. Je n'avais pas besoin de justifier le temps passé auprès des « bénéficiaires », pas plus que la structure n'avait à penser la « rentabilité » de mon action, puisque mon indemnité était versée par l'État. Pour payer mon loyer à Paris, je complétais mes revenus par un boulot de réceptionniste. Entre mes deux emplois, je travaillais environ 40 heures par semaine et je gagnais aux alentours de 1 000 € par mois.

Puis, j'ai été embauchée en tant que « chargée de projets ». À l'époque, cet intitulé me paraissait flou et je n'ai pas eu de fiche de poste. Mais j'étais tellement heureuse que « mon rêve se réalise » ! J'ai accepté avec enthousiasme. Au fil des années, j'ai appris ce que signifiait ce terme : j'ai écrit des appels à projets pour lesquels il fallait formuler des objectifs, des indicateurs, des résultats, faire des budgets prévisionnels et parler le langage des financeurs. J'ai appris à remplacer « genre » par « égalité femmes-hommes », « non-mixité » par « atelier entre femmes » et « antiracisme » par « interculturel ». On dépolitise et ça nous coûte. Et puis, une fois le projet approuvé, j'ai appris à faire la communication, les événements de restitution, les évaluations, le reporting. Et sans vraiment m'en rendre compte, je suis passée d'un travail auprès des publics à travailler derrière mon ordinateur.

Ce glissement n'est pas qu'une histoire de poste ou de compétences. C'est le résultat d'une bascule plus large, commencée il y a des années, dont le tournant principal s'est fait sous Sarkozy. Les subventions de fonctionnement, qui permettaient à une association de définir ses actions selon les besoins du terrain, ont peu à peu laissé place aux appels à projets. Aujourd'hui, c'est cette logique qui prime, pensée par et pour les entreprises, et non pour de l'accompagnement humain. Chaque action doit être découpée en « projets » distincts, avec son objectif, son calendrier, son budget, ses justificatifs. En période de restriction budgétaire, plus les financements de chaque bailleur baissent, plus nous devons multiplier les projets et tout le travail de « gestion » qui les accompagne.

La courte durée des financements crée aussi un sentiment d'urgence permanent. Un projet dure un an, deux ans et rien ne garantit qu'il sera reconduit. Bien avant que le projet ne se termine,

il faut déjà écrire le prochain. Le risque est de se retrouver sans financement l'année suivante, ce qui pourrait entraîner une dégradation de nos conditions de travail, voire nous contraindre à licencier. Alors, j'ai cette sensation de ne jamais être pleinement dans l'action en cours, de ne jamais avoir le temps, mais d'être constamment dans la course perpétuelle aux financements. Les ateliers, les formations, la création d'outils pédagogiques et féministes de qualité passent après la survie financière de l'association.

Cette logique de projet a été ma première grande désillusion. Mais surtout, cela instaure un rapport de pouvoir entre l'État et les associations. Ces mécanismes épuisent à petit feu les structures dans des logiques de survie administrative et financière, mais ils épuisent aussi leurs salarié·es : des travailleur·euses dont la majorité est composée de personnes sexisées. Ils réduisent leur capacité à agir, à accompagner, à lutter. Et qu'en est-il du contre-pouvoir, quand notre survie dépend des financeurs qui mettent eux-mêmes en place ces politiques publiques ?

Alors, que reste-t-il des raisons pour lesquelles je me suis engagée ? Je repense au concept de *bullshit job* développé par David Graeber et je me demande : si mon travail s'arrête demain, qu'est-ce que ça changerait ? Quel sens mon travail a-t-il, en dehors du fait de faire vivre une association féministe dans une société capitaliste et patriarcale ? Et même cette question me semble un peu naïve : j'ai parfois l'impression que le fonctionnement même de l'association n'échappe pas à la machine qu'elle est censée combattre, voire qu'elle nourrit ce système.

Cette précarité des financements et cette logique d'appels à projets instaurent et renforcent un deuxième rapport de domination : celui qui existe entre les employeur·euses et les salarié·es du secteur associatif. En effet, les subventions de fonctionnement permettaient notamment de financer le temps consacré à la gouvernance, au management et à l'amélioration des conditions de travail. Aujourd'hui, pour financer ce temps pourtant indispensable au fonctionnement de l'association, nous sommes contraint·es de le dissimuler, à la marge, dans différentes lignes bud-

gétaires dédiées aux projets. Alors, nous finissons par considérer ce temps-là comme « à perte », tout en sachant qu'il est essentiel. Nous pouvons passer des semaines, des mois, à repenser nos gouvernances pour offrir plus de bien-être aux salarié·es et bénévoles. Nous pouvons mettre en place plus d'horizontalité, une meilleure planification, plus d'écoute, mais cela se fera toujours avec les moyens du bord. Et surtout, cela ne change rien à la cause structurelle du problème qui est au niveau du système de financement mis en place par l'État et encouragé par l'Union européenne.

Pour améliorer nos conditions de travail, nos gouvernances et lutter contre les rapports de domination, il faut avant tout penser le problème structurellement. Il faut réclamer de véritables politiques publiques qui nous soutiennent. Il faut s'organiser ensemble pour défendre nos droits et nos intérêts, à travers la mise en place d'actions collectives, l'adhésion à des syndicats et à des fédérations. Et surtout voter aux européennes, aux présidentielles, mais aussi à toutes les autres élections, car les financements des associations en dépendent.

Dans mes expériences associatives, j'ai observé, et ressenti moi-même, une tension entre l'amélioration des conditions de travail, le partage du pouvoir et les financements. Mais cela n'explique pas tout. Il y a aussi les résistances, plus difficiles à identifier et à nommer, souvent portées par les co-fondateur·ices elleux-mêmes, des personnes pourtant sincèrement investies et porteuses de « bonnes intentions » (dont je fais partie).

Il y aurait tant à dire sur ce que mes collègues et moi-même avons pu observer, vivre, reproduire. On pourrait parler du concept de « grande famille », qui nie les rapports de travail entre une employeur·euse et ses salarié·es. On pourrait parler du mot « collectif », qui pour certain·es semble être un énoncé performatif, ne nécessitant ni réflexion, ni processus. On pourrait parler de ces co-fondateur·ices qui voient leur association comme leur « bébé », et qui prennent la moindre proposition d'amélioration comme une attaque personnelle.

Mais on pourrait surtout parler de la façon dont toutes ces questions s'entremêlent aux identités sociales et aux rapports de domination : comment ce sont toujours les mêmes qui finissent à des postes de direction, qui sont visibles, qui prennent la parole, pendant que d'autres assurent le travail émotionnel, la logistique et restent les petites mains invisibles. On pourrait parler du sexisme, mais aussi du classisme et du racisme qui gangrènent nos milieux associatifs, tout autant qu'ils gangrènent la société. Il y a beaucoup à dire,

mais puisqu'il s'agit d'une introduction, j'ai sélectionné quelques anecdotes issues des ateliers de concertation du projet pour illustrer mon propos. Ces expériences ne sont pas là pour jeter la pierre aux associations en question. Il me semble intéressant d'explorer les dynamiques que ces témoignages révèlent, d'autant plus qu'elles ne sont pas des cas isolés dans le secteur associatif.

*L'asso dans laquelle j'étais salariée avait mis en place un système de cercles. Plusieurs mois après, suite à des tensions entre la direction et les salarié·es, la structure a fait marche arrière. Le Bureau a voté lors d'une AG avec la direction (sur laquelle rien ne nous avait été communiqué) que les cercles n'avaient pas de pouvoir décisionnel, mais existaient à titre consultatif. Après plusieurs mois de travail au sein d'un cercle RH, sans revalorisation salariale, la direction m'a demandé d'en sortir. Elle m'a invitée à mettre en place les actions que je proposais « dans ma propre association » (dont j'étais présidente et co-fondatrice). J'étais salariée depuis sept ans dans cette association, 35 heures par semaine, sans compter les heures supplémentaires. J'avais fini par considérer cette association un peu comme la mienne aussi. Mais ce jour-là, j'ai eu le sentiment que pour les co-fondatrices et directrices, elle restait leur bébé. Je me suis sentie dépossédée de mon travail et de mon investissement.*

*Dans mon ancienne structure, il y avait des problèmes de management. Très vite, des espaces informels se sont créés, en dehors des temps de travail, pour en discuter. Je pense notamment à une collègue qui était en conflit avec un autre collègue. Au départ, c'était une conversation le soir pour l'écouter et lui donner des conseils. Puis, ces échanges ont pris de plus en plus de place : on en parlait pendant la pause déjeuner, on restait plus tard, on allait boire un verre pour débriefer... Peu à peu, un véritable travail émotionnel s'est ajouté à nos missions, comme une compétence supplémentaire. Pourtant, ce travail ne figurait sur aucune fiche de poste et nous n'avions reçu aucune formation pour l'assumer. Malgré le temps et l'énergie investis, nous n'étions ni augmenté·es ni valorisé·es, et le fonctionnement de la structure ne changeait pas.*

Dans une association d'aide aux personnes sans domicile fixe pour laquelle j'étais bénévole pendant deux mois, on a oublié d'informer les coordinateur·ices que j'étais en situation de handicap (invisible). Mes missions n'étaient donc pas adaptées à ma situation.

Je ne pouvais pas rester debout longtemps, mais on me confiait des missions en cuisine. Je ne pouvais pas faire les maraudes de nuit, mais j'étais inscrite de nuit sur les plannings. Alors, il fallait demander des adaptations sur le tas, expliquer, réexpliquer, prendre sur soi.

C'est au bout de trois semaines qu'ils ont fini par prendre en compte ma situation. J'avais le sentiment que les coordinateur·ices avaient des missions plus urgentes que de s'occuper de ma situation, puisque j'étais une personne privilégiée : logée, nourrie, en sécurité, contrairement aux personnes qu'on accompagnait. Ce sentiment venait en partie de moi, mais il était aussi nourri par le fonctionnement et l'ambiance de la structure.

Dans les tiers-lieux creusois, nous étions cinq femmes coordinatrices.

Au quotidien, nous faisons tout : nous étions les petites mains, nous assurions la conciergerie et le fonctionnement des lieux.

Pourtant, lors des événements et des temps de représentation publique, ce n'étaient pas nous qui prenions la parole. Ceux qui représentaient les structures étaient la majorité du temps des hommes.

J'étais intervenante dans une asso constituée comme une bande de potes. J'étais à cette époque assez précaire. Lors d'une mission à l'étranger, je recevais de la part du financeur des per diem, versés directement sur mon compte. Les salarié·es m'ont demandé de reverser le surplus à l'association, c'est-à-dire ce qui restait une fois enlevés les frais réels d'hébergement et de repas. Ils m'ont expliqué que l'action n'était pas rentable, car elle n'était pas financée.

Ces discussions ont amené des tensions dans notre amitié.

Le surplus a finalement été retiré directement de mon revenu, ce que j'ai accepté pour apaiser la situation. J'ai mal vécu la manière dont les choses se sont passées, mais comment parler au Bureau quand elleux-mêmes sont des ami·es proches des salarié·es ? Quelques mois plus tard, j'ai proposé la mise en place de cercles pour mieux penser la répartition du pouvoir. La salariée m'a répondu : « Pourquoi faire, puisque l'on est déjà horizontaux ? »

*Je travaille dans le domaine de la lutte contre le sexisme et le racisme. Alors que je cherchais un stage de fin d'année, une association m'a proposé d'enchaîner plusieurs contrats de deux mois pendant six mois, afin de ne pas me payer. Ça m'a profondément choquée. Comment des femmes qui dirigent des associations et disent lutter contre le sexisme peuvent-elles faire ça à d'autres femmes ? Je me suis demandé si cette proposition était liée à ma situation de réfugiée. Elles se disaient sûrement que je ne connaissais pas la loi !*

Ces récits parlent de manière évidente d'un manque de temps et de moyens financiers. Comment se former en management, en droit du travail, en gouvernance quand on est toujours « sur le fil » ? Et surtout, comment prendre le temps de réfléchir à son fonctionnement interne et à sa posture ? Ces expériences parlent des associations qui, comme la plupart d'entre nous, travaillent en permanence « la tête dans le guidon » et reproduisent, souvent sans le vouloir, des rapports de pouvoir.

Mais elles parlent aussi de violence et de la souffrance au travail des acteur·ices de l'associatif. De la difficulté des employeur·euses à nommer les hiérarchies et à en assumer les responsabilités. De la difficulté des salarié·es à revendiquer leurs droits quand la relation à l'employeur·euse est mêlée à de l'affect. Comment entrer dans un rapport de force face à un·e supérieur·e que l'on apprécie sincèrement, supposé·e bienveillant·e et plein·e de bonnes intentions ? D'autant plus dans les petites structures, sans délégué·e du personnel, où les salarié·es sont jeunes et le taux de syndicalisation faible.

Après différentes expériences associatives, dans lesquelles j'ai ressenti moi-même des tensions liées aux rapports de pouvoir, j'ai souhaité créer mon propre environnement de travail : plus égalitaire, plus doux, plus féministe. Et je voulais me consacrer entièrement à la lutte contre les violences de genre. J'ai alors invité Seungjoo et Salomé à co-fonder une association. C'est de là qu'est née Brûlant·e·s. Au début, nous pensions, un peu naïvement, que nous allions éviter les écueils rencontrés dans nos parcours associatifs. Nous allions vraiment partager le pouvoir !

Mais cela commençait mal pour notre « bébé ». Notre Bureau était composé d'une de mes meilleures amies et de mon amoureux. Dans mon travail précédent, j'étais l'ancienne tutrice en service civique de Salomé et Seungjoo. Il s'agissait de leurs premiers postes en tant que chargé·es de projets, alors que j'occupais ce poste depuis plusieurs années. À cela s'ajoutaient nos différentes identités sociales, qu'il nous semblait essentiel de prendre en compte dans une organisation horizontale. Mais au moment d'aborder ces rapports de pouvoir implicites... Nous avons fait exactement ce que nous reprochons au secteur : nous avons évité le sujet. Nous n'avions sans doute pas les outils pour composer avec ces différences, mais surtout, nous avons peur que nommer les hiérarchies entre nous abîme la relation.

Et ce mécanisme n'est pas nouveau : dès les années 1970, la militante féministe Jo Freeman avait théorisé ce qu'elle appelait la « tyrannie de l'absence de structure ». Son constat, dans les groupes féministes non-mixtes de son époque : refuser de nommer une hiérarchie ne la fait pas disparaître, elle devient simplement informelle, invisible, donc impossible à interroger ou à contester. Partir du postulat qu'on est toutes égaux·ales dans la structure n'efface ni l'ancienneté, ni les différences de compétences, ni les biais, stéréotypes et discriminations.

Et la question des discriminations devrait être centrale quand celles-ci traversent nos fonctionnements internes et influencent notre organisation du travail. À qui attribue-t-on certaines tâches et quelle valeur leur accorde-t-on ? Qui se sent légitime (et qui est considéré·e comme légitime) pour prendre la parole, guider une

réunion ou prendre des initiatives ? Qui peut dire non, poser ses limites ou négocier son salaire ? À l'inverse, à qui accorde-t-on moins de légitimité ? Qui prend en charge les tâches invisibles et les moins valorisées ? Le travail dans l'urgence vient souvent renforcer ces mécanismes, car il laisse moins de temps pour interroger les habitudes et les choix collectifs.

Mais il faut aussi prendre en compte le coût émotionnel pour les personnes concernées, lorsque la lutte contre les discriminations est au cœur de leur métier. Je parle de la violence que l'on ressent, en formation, face à des propos discriminants ; de la colère que l'on ravale pour rester disponible et pédagogue ; de la tristesse que l'on partage lorsque d'autres personnes concernées nous confient leur récit.

Je me souviens d'une formation que j'animais sur le sexisme au travail, face à un groupe d'hommes contraints d'y assister. Toute la journée, les connaissances théoriques et les chiffres étaient remis en question. Ils me donnaient des exemples alambiqués censés prouver que finalement les hommes cis hétéro étaient les véritables victimes de ce système. À la pause déjeuner, un participant, sous des airs de séduction, m'a raconté qu'il avait eu le « malheur » de se retrouver seul avec une collègue qui l'accusait de violence. Selon ses dires, elle s'était giflée elle-même pour le faire chanter, « sûrement un problème psychologique ». C'est en réalité une méthode assez classique des hommes violents, nommée le DARVO<sup>1</sup>. Mais mon travail était d'écouter, de rester pédagogue, sans jamais montrer à quel point chaque phrase me pesait, voire m'exaspérait, ou me rappelait mon passé.

Je suis rentrée chez moi épuisée. Cette fatigue était d'autant plus grande que je suis en situation de handicap. En arrivant, j'ai trouvé la vaisselle sale de la journée dans l'évier, que mon partenaire en télétravail avait « oublié ». Je n'ai rien dit, mais j'ai soufflé (peut-être un peu fort). Il a compris que cela m'agaçait et il m'a fait comprendre que j'exagérais. Et là, j'ai repensé au nom de notre

association « Brûlant-e-s » et à cette colère qui donne parfois envie de tout brûler. Cette histoire illustre ce que l'on appelle le continuum des violences. Les agissements sexistes, visibles ou plus insidieux, nous accompagnent partout. Le sexisme et le validisme, pour ma part, ne s'arrêtent pas quand j'ai fini d'animer une formation.

Pour les personnes concernées, ce coût émotionnel lié à l'animation des formations se cumule avec celui des discriminations vécues au sein même de l'organisation du travail. Et ces coûts sont encore trop rarement pensés parmi les risques psychosociaux. Lorsqu'ils ne sont pris en compte ni dans l'évaluation de ces risques ni dans les discussions sur la gouvernance, leur gestion repose entièrement sur les personnes concernées : limiter leurs loisirs pour récupérer sur leur temps libre, poser elles-mêmes leurs limites, demander des adaptations ou encore payer des séances de psychothérapie quand cela devient trop lourd. Ce qui relève de la responsabilité de l'employeur-euse devient alors un problème individuel. Ces coûts devraient pourtant être intégrés à l'organisation du travail et faire l'objet de compensations, d'autant plus pour les associations qui souhaitent inclure des personnes minorisées dans leurs équipes et dans l'animation de leurs formations.

À Brûlant-e-s, cette réflexion est encore en cours. Au fil des années, le pouvoir s'est mieux réparti grâce aux montées en compétences, à la reconnaissance des expertises de chacun-e et à la formalisation de nos missions. Et pour l'instant, nous avons choisi d'assumer une forme de hiérarchie, ainsi que les responsabilités qui l'accompagnent. La gouvernance partagée demande du temps, de l'argent et une formation que nous n'avons pas encore. L'arrivée de nouvelles personnes salariées, volontaires ou bénévoles nous a obligé-es à nous former, à penser nos processus et à les formaliser.

Mais je mentirais si j'affirmais que Brûlant-e-s ne porte pas, elle aussi, sa part d'ombre dans la répartition du pouvoir. Nous sommes une majorité de femmes cis, blanches, en couple hétérosexuel, ayant fait des études supérieures, issues

1. DARVO : Acronyme anglais (Deny, Attack, Reverse Victim and Offender) désignant une stratégie de manipulation où l'auteur d'un abus nie les faits, attaque la personne qui le met en cause et inverse les rôles pour se poser en victime.

de classe moyenne ou bourgeoise. Ce n'est pas un détail : cela façonne la manière dont l'association est pensée et s'organise, ses angles morts, ainsi que les personnes qui se sentent légitimes à la rejoindre ou, au contraire, implicitement exclues. Et pour ma part, il m'arrive encore de ressentir un malaise, un résidu des hiérarchies invisibles qui existaient quand nous avons fondé l'association : sentir que je prends plus la parole en réunion, que mon opinion pèse un peu plus que celle des autres, me sentir plus « responsable » de la survie financière de l'association. La répartition du pouvoir est un processus continu, sur lequel on s'interroge encore, avec comme rêve lointain la mise en place d'une gouvernance féministe.

Mais comment y arriver sans subvention de fonctionnement ? Alors, nous avons eu l'idée de transformer ce questionnement en ce que nous savons faire : un projet de collaboration européenne. C'est ainsi qu'est né le projet « Co-Lab' — penser les rapports de pouvoir dans les gouvernances associatives ». J'ai contacté Comme un Lundi, une association belge avec laquelle nous

avons déjà collaboré. J'ai le souvenir de discussions avec Sarah, une des co-fondateur·ices, durant lesquelles nous avons partagé l'envie de réfléchir à nos postures et à notre organisation collective. Comme Brûlant·e·s, l'association a été co-fondée par trois personnes, un couple et une amie. Encouragé·es par l'arrivée de nouveaux·elles salarié·es, iels ont choisi de mettre en place une gouvernance partagée, accompagnée par Chris, co-auteur de ce guide.

Nous nous sommes beaucoup appelé·es pour réfléchir à ce que nous souhaitons transmettre et comment. Au fil des discussions, nous avons réalisé que nous avions plus de questions que de réponses. Mais surtout, nous étions porté·es par l'envie d'apprendre auprès de nos pair·es. Les réflexions présentes dans ce guide sont le fruit d'ateliers de concertation que nous avons organisés à Paris et Bruxelles auprès d'acteur·ices de l'associatif. Et voilà, maintenant vous savez à peu près tout des « bonnes intentions » qui nous ont mené·es au projet Co-Lab'!

# 02 /

## 6 articles pour explorer les rapports de pouvoir dans les gouvernances associatives

Nous avons alors organisé des ateliers de concertation, sur une semaine, en France (Vitry-sur-Seine) et en Belgique (Bruxelles), réunissant différent·es acteur·ices associatif·ves. Les ateliers de Brûlant·e·s ont été co-animés par l·a formateur·ice Nora El Massioui. Les journées ont porté sur la place des personnes concernées dans les associations, et sur la manière dont nos modalités d'organisation et de prise de décision peuvent reproduire du racisme, du classisme et du sexisme. En Belgique, les ateliers se sont concentrés sur les défis soulevés par la mise en place d'une gouvernance partagée.

De ces rencontres sont nés six articles. Chacun explore une thématique issue des discussions et des constats partagés lors des ateliers et propose des leviers d'action concrets pour transformer nos pratiques de gouvernance. Trois articles sont portés par la France et rédigés par Gabriel·le Donier; trois autres par la Belgique et rédigés par Christophe Devue. Ces réflexions sont également à retrouver dans l'épisode 0 de notre série de podcasts «Co-Lab' - penser les rapports de pouvoir dans les gouvernances associatives», à retrouver sur notre SoundCloud<sup>1</sup> et notre chaîne YouTube.<sup>2</sup>

---

1. [www.soundcloud.com/brulant-e-s/sets/co-lab-penser-les-rapports-de](https://www.soundcloud.com/brulant-e-s/sets/co-lab-penser-les-rapports-de)

2. [www.youtube.com/watch?v=VdHzfl0Me7Q](https://www.youtube.com/watch?v=VdHzfl0Me7Q)

# Reconnaissance et implication des personnes minorisées

**Brûlant•e•s, par Gabriel•le**

Le secteur associatif se définit volontiers par ses valeurs d'exemplarité et de justice sociale. Pourtant, cette façade éthique masque souvent la reproduction des injustices qui structurent la société. Loin d'être des sanctuaires de neutralité, les associations présentent également des rapports de force liés au genre, à la race et à la classe sociale. Derrière les discours de bienveillance, l'organisation interne génère des formes de souffrance psychologique, particulièrement pour celles qui se trouvent à l'intersection de plusieurs de ces oppressions.

**« L'injustice au sein de ces structures s'articule autour d'une ségrégation horizontale qui maintient les leviers de décision entre les mains de profils dominants. »**

L'injustice au sein de ces structures s'articule autour d'une ségrégation horizontale qui maintient les leviers de décision entre les mains de profils dominants, malgré une mixité de façade. Ce plafond de verre est illustré par le témoignage de Laura, salariée dans une association d'éducation populaire auprès des jeunes en Occitanie, qui décrit un « CA dirigé par des vieux hommes cis blancs qui parlaient à sa place tous les jours sur son travail de terrain », soulignant ainsi une confiscation de la parole et de la stratégie par une élite masculine et vieillissante, particulièrement ancrée en milieu rural. Tandis que ces instances dirigeantes s'octroient le pouvoir décisionnel, les personnes issues des minorités sont systématiquement reléguées aux fonctions de terrain ou de « care ».

En les cantonnant à la gestion de la détresse sociale et aux rôles d'exécution, ces organisations pérennisent une division du travail qui exclut de fait les profils discriminés des véritables sphères d'influence.

L'injustice structurelle est d'autant plus rigide que la transition du terrain vers les instances décisionnelles n'est jamais réellement planifiée, créant un plafond de verre quasi infranchissable. Ce blocage est confirmé par Laura, qui observe que dans le milieu associatif, « beaucoup de femmes sont en position de coordinatrice, mais pas en direction », soulignant que si elles constituent le moteur des actions liées à la précarité scolaire et à la jeunesse, elles « stagnent très vite » sans perspective de carrière.

En se targuant d'une inclusion de façade sans prévoir de mécanismes concrets de montée en compétences ou de partage de pouvoir, les institutions maintiennent une présence des personnes concernées purement symbolique. Faute de réflexion sur cette évolution statutaire, les acteur·ices de terrain restent exclus des orientations stratégiques, laissant la gouvernance aux mains d'une élite déconnectée de la base.

Au cœur de cette problématique se déploie la notion de charge mentale et raciale. Pour les acteur·rices minorisé·es, l'engagement associatif ne se limite pas à l'exécution de missions professionnelles ou militantes, il s'accompagne d'un surtravail émotionnel et pédagogique permanent. Ces personnes sont sommées de porter, seules, la responsabilité de la transformation inclusive de l'institution.

Ce mécanisme crée une asymétrie : alors que la gouvernance (souvent issue de groupes privilégiés) récolte les fruits symboliques d'une image « inclusive », ce sont les membres minorisés qui fournissent l'effort constant de veille, de correction et d'éducation auprès de leurs pairs. Les personnes concernées sont fréquemment invitées à performer leur vécu ou leur identité pour légitimer l'action de l'association. Leur présence sert alors de caution morale ou de « label diversité » pour rassurer les financeurs ou le public, sans que leur parole n'ait pour autant un poids réel dans les décisions stratégiques.

En déléguant la responsabilité émotionnelle de la pédagogie antiraciste aux personnes concernées, l'institution s'économise une remise en question systémique. Plutôt que d'interroger ses propres structures de pouvoir, elle transforme le vécu des opprimé·es en une ressource éducative gratuite. Dès lors, le concept de « prendre soin » devient un slogan de communication tourné vers l'extérieur, une vitrine humaniste qui ne trouve pas d'écho dans les pratiques internes.

## LEVIERS

La mise en œuvre d'une réflexivité institutionnelle est désormais impérative pour briser ces structures de pouvoir et sortir d'une neutralité de façade. Comme le souligne Laura, cette démarche exige d'analyser frontalement les profils sociaux et les identités au sein de l'organisation, même si elle reconnaît que cet exercice « peut vulnérabiliser les travailleur·euses ». Pour elle qui intègre cet outil dans son nouveau projet, il s'agit d'un levier indispensable pour mesurer comment les inégalités sont normalisées et ainsi freiner le « racisme et le sexisme ordinaire ». Une telle introspection impose à la gouvernance de reconnaître que sa position sociale biaise sa perception des priorités, rendant nécessaire une redistribution réelle des rôles de représentation. En modifiant les cadres matériels et les protocoles de parole, l'institution peut enfin transformer cette prise de conscience en une accessibilité concrète, garantissant que les décisions ne soient plus prises au détriment des personnes les plus exposées.

## « L'utilisation du sociogramme s'impose comme un levier stratégique pour objectiver l'influence de l'entre-soi et les mécanismes d'exclusion invisibles au sein du cercle dirigeant. »

L'utilisation du sociogramme<sup>1</sup> s'impose comme un levier stratégique pour objectiver l'influence de l'entre-soi et les mécanismes d'exclusion invisibles au sein du cercle dirigeant. Contrairement à l'organigramme officiel, cet outil cartographie la réalité des liens humains, révélant qui détient le pouvoir réel et qui se retrouve isolé. Pour Laura, le sociogramme est un outil de mesure indispensable : elle propose systématiquement de s'en servir comme « indicateur » pour comparer les évolutions de carrières selon les profils sociaux, affirmant que cela aide à « se rendre compte des inégalités » au-delà du simple recueil de témoignages.

Bien qu'elle admette que son introduction soit complexe car elle force chacun à « prendre conscience de ses propres privilèges ». Elle insiste sur la nécessité de cette acculturation pour passer du constat à l'action. En rendant visibles les cercles fermés liés aux identités sociales, le sociogramme permet à l'association de corriger ses déséquilibres internes et de transformer une équité théorique en une réalité concrète. Sans cadre formel, la parole des personnes concernées est récoltée, mais l'arbitrage final reste le privilège exclusif d'une direction qui décide seule de ce qu'elle retient.

Pour briser ce mécanisme d'instrumentalisation, la transparence doit devenir un levier structurel. En rendant explicites les circuits de validation et la hiérarchie des instances, l'association substitue une légitimité procédurale du plus privilégié. Cet entre-soi crée des cercles de décision fermés où les biais de classe se renforcent mutuellement, au détriment d'une représentativité réelle. C'est ainsi que la transparence transforme la structure;

1. Cet outil a été proposé par Nora El Massioui lors des ateliers de concertation à Paris.

elle fait passer l'association d'un mode de gestion basé sur le privilège à un système de responsabilité collective où chaque arbitrage peut être interrogé et contesté.

Dans ce contexte, la fonction RH doit s'affirmer comme un pilier stratégique capable de dépasser la simple sensibilisation pour garantir une sécurité réelle aux membres de l'organisation. Pour Laura, il ne suffit pas de vouloir « comprendre les inégalités de genre » ou de former les employé·es pour que le travail soit fini, elle insiste également sur la nécessité de « repenser la structure totale de l'association », du projet associatif jusqu'à l'accueil et aux fonctions employeur. Elle déplore une tendance au saupoudrage par des interventions superficielles dont les travailleur·euses se défient souvent, alors qu'il est « important de nommer les discriminations systémiques et d'identifier les problématiques » concrètes.

En intégrant la dimension structurelle des oppressions comme le racisme, le sexisme et le classisme dans l'analyse des risques psychosociaux (RPS), la RH passe d'une gestion individuelle de la souffrance à une véritable prévention collective. Cette transformation exige la mise en place d'espaces de parole protégés et d'audits externes capables d'identifier les mécanismes d'usure spécifiques aux personnes minorisées et de refonder la posture de l'ensemble des collaborateur·rices.

# Les questions de genre dans l'associatif

Brûlant•e•s, par Gabriel•le

Les discriminations de genre et de race se trouvent présentes dans les dynamiques relationnelles au sein de ces organisations, même dans celles qui se déclarent inclusives et militantes. Souvent manifestée par des remarques sexistes, classistes et racistes, cette réalité est particulièrement prégnante au sein des organisations, où ces discriminations s'ancrent dans les dynamiques relationnelles et professionnelles. Ces rapports de domination reflètent un mécanisme oppressif systémique. Cela se définit comme un mode de domination durable, ancré dans une idéologie qui hiérarchise les groupes sociaux pour légitimer leur subordination. Appréhender ce système nécessite d'intégrer le concept de « continuum ».

Celui-ci démontre que les violences ne sont pas des incidents isolés, mais les maillons interdépendants d'une même chaîne. Ces manifestations, qu'elles soient institutionnelles ou ordinaires, s'alimentent mutuellement pour normaliser les rapports de force. En rendant l'oppression invisible par sa répétition dans tous les espaces sociaux, ce continuum assure la reproduction et la pérennité du système de domination.

**« Sous le discours d'égalité et de justice sociale, les structures reproduisent une division genrée des tâches où les fonctions de prestige (représentation politique, arbitrage financier, présidence, management) sont majoritairement captées par les hommes. »**

Sous le discours d'égalité et de justice sociale, les structures reproduisent une division genrée des tâches où les fonctions de prestige (représentation politique, arbitrage financier, présidence, management) sont majoritairement captées par les hommes. Selon l'étude nationale publiée en 2025 avec le soutien d'HEXOPÉE et de la Direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative (DJEPA), le secteur est massivement féminisé, les femmes représentant près de 70 % de l'effectif global. Cette concentration est particulièrement frappante dans les domaines liés au soin et à l'accueil, sous l'influence directe du secteur sanitaire et social.

Les statistiques révèlent ainsi que les femmes occupent 79 % des postes dans la santé, 76 % dans l'hébergement médico-social et atteignent un sommet de 94 % dans l'aide à domicile, au sein du secteur social sans hébergement. On observe souvent la même organisation injuste : quelques hommes dirigent ou fondent la structure, tandis que la quasi-totalité du travail quotidien est assurée par des femmes et des personnes sexisées.

D'après son engagement bénévole au sein d'associations locales dans son département, Julie estime que ce déséquilibre interroge directement la viabilité du « management masculin » dans une structure qui se veut égalitaire. Elle plaide pour une « gouvernance féministe partagée » qui, bien qu'exigeante en temps, augmente la « qualité de l'action menée sur le terrain en impliquant chaque membre dans une remise en question permanente ». Selon elle, il est indispensable de sortir du schéma où une minorité masculine décide, pendant qu'une base féminisée exécute, car « partager le management et les décisions implique le partage de différentes expertises ».

## « Les milieux associatifs deviennent des lieux de reproduction d'un sexisme ordinaire et structurel, où les compétences de gestion et de médiation des femmes sont souvent invisibilisées ou réduites à des qualités prétendument naturelles »

Dans ce cadre, les milieux associatifs deviennent des lieux de reproduction d'un sexisme ordinaire et structurel, où les compétences de gestion et de médiation des femmes sont souvent invisibilisées ou réduites à des qualités prétendument « naturelles ». Julie, qui observe ces dynamiques dans ses engagements bénévoles en milieu associatif local, dénonce une « dynamique de micro-gouvernance dans la sphère décisionnelle avec les mêmes profils sociaux (hommes cis blancs hétéros âgés) dans un entre-soi sans pouvoir partagé ». Ce plafond de verre ne fait pas que bloquer les carrières, il pérennise une culture où l'autorité financière et la parole légitime restent un privilège masculin. Cette confiscation du pouvoir par un petit cercle homogène entre en contradiction flagrante avec les valeurs d'émancipation affichées par le secteur, empêchant une véritable reconnaissance des expertises de celles qui portent la structure au quotidien.

Cette répartition est fruit d'une construction sociale qui naturalise les compétences de « care » chez les femmes, les excluant de fait des sphères où se déploie le pouvoir décisionnel. Cette division du travail reflète une hiérarchie où les métiers du « care », bien que essentiels, peinent encore à obtenir la reconnaissance au sein des instances dirigeantes.

Ainsi, la forte présence féminine, particulièrement visible dans le bénévolat, masque le fait que le secteur associatif repose structurellement sur une main-d'œuvre féminisée et sous-payée. Cette précarité est le reflet d'un système qui, à la jonction des dominations de classe, de race et de genre, ces employées portent une charge de travail démultipliée. Au-delà de leurs missions,

elles assurent souvent, de fait, la gestion émotionnelle des crises et la pédagogie inclusive au sein de structures qui peinent à s'auto-critiquer. Au cœur de cette dynamique se loge la charge émotionnelle, véritable extension du travail domestique dans la sphère militante. Il est tacitement attendu des femmes qu'elles assurent la régulation des tensions, l'accueil des nouveaux membres et le maintien du lien social, souvent au détriment de leur santé mentale.

### LEVIERS

Pour rompre avec ces mécanismes d'exclusion, l'émergence d'une gouvernance féministe propose d'écarter les structures pyramidales traditionnelles au profit d'un modèle de coresponsabilité. Forte de son expérience dans la fonction publique et de son militantisme bénévole au niveau local, Julie soutient que ce changement passe d'abord par une observation rigoureuse des interactions. « Idéalement, il faudrait catégoriser tous les comportements insidieux du genre : qui prend la parole, qui coupe la parole, à qui on écoute quand les décisions sont prises ». Cette approche substitue à la verticalité du pouvoir une organisation horizontale où chaque membre agit en conscience de sa position sociale. Pour Julie, il est « important de dire qu'on travaille sur les pratiques, nommer les discriminations systémiques et identifier les problématiques » afin de transformer réellement l'institution. En plaçant les personnes concernées par les oppressions de genre au cœur des arbitrages financiers et stratégiques, ce modèle brise le monopole des profils dominants sur les fonctions de prestige.

**« Afin de mettre un terme à la figure de la main-d'œuvre féminisée et sous-payée, les structures associatives doivent impérativement instaurer une politique de transparence radicale concernant les grilles de salaires et l'attribution des primes. »**

Afin de mettre un terme à la figure de la main-d'œuvre féminisée et sous-payée, les structures associatives doivent impérativement instaurer une politique de transparence radicale concernant les grilles de salaires et l'attribution des primes. Il s'agit de sortir de l'arbitraire individuel pour instaurer une grille de rémunération collective, garantissant ainsi que la valeur du travail accompli soit reconnue de manière équitable, indépendamment de la position sociale de la personne (par exemple, un salaire maximum ne pouvant dépasser un certain multiple du salaire minimum). Cette approche nécessite également de revaloriser les compétences de « care », de médiation et de gestion émotionnelle en les intégrant formellement dans les grilles de classification au même titre que l'expertise technique ou financière. Au-delà du salaire de base, l'équité se joue dans l'accès aux avantages sociaux et bonifications, la structure doit veiller à ce que les droits (complémentaire santé, jours de congés supplémentaires, accès à la formation) bénéficient prioritairement aux employé·es les plus précaires, souvent relégué·es aux postes de gestion du quotidien.

**« Pour que la déconstruction des rapports de domination ne repose plus sur le travail pédagogique bénévole des personnes concernées, l'organisation doit instaurer une obligation de formation continue. »**

Pour que la déconstruction des rapports de domination ne repose plus sur le travail pédagogique bénévole des personnes concernées, l'organisation doit instaurer une obligation de formation continue. Toutefois, Julie souligne que « ce levier ne doit pas être un simple saupoudrage de sensibilisation dont les membres finissent par se défier. Il est nécessaire de repenser la structure totale de l'association, des fonctions RH au protocole de gestion des violences sexistes et sexuelles (VHSS). »

Dans les structures qui n'ont pas encore intégré l'exercice de réflexion institutionnelle concernant les rapports de domination et les discriminations systémiques, l'apparition d'un cas grave de VHSS fait souvent office de déclencheur brutal. Puisque le sexisme ordinaire y est naturalisé, ce n'est qu'au moment de la crise que les employé·es et la direction commencent à questionner les inégalités structurelles. Pour Julie, l'enjeu est de renverser cette logique : plutôt que d'attendre l'accident pour agir, la mise en place de protocoles et de formations doit servir de point de départ pour une remise en question globale. En traitant ces enjeux non pas comme des incidents isolés mais comme des problèmes de structure, l'organisation transforme la gestion de la violence en un levier de transformation profonde et collective. Julie illustre la banalisation de ce sexisme par une expérience marquante rencontrée sur le terrain : alors qu'elle préparait une séance d'autodéfense féministe en non-mixité, le directeur de la structure lui a demandé, avec une insinuation déplacée, si les jeunes femmes seraient « nues » pendant le cours. Ce commentaire sexiste découlait d'une incompréhension de la pertinence de la non-mixité et du matériel mis en place pour sécuriser la salle. Pour Julie, cet incident est « significatif de jusqu'à quel point le sexisme et la violence sont banalisés », montrant qu'une direction peut rejeter violemment des mesures de protection élémentaires sous couvert de « blague » ou d'ignorance.

Cela démontre que sans une remise en question profonde des cadres, la formation reste superficielle. En intégrant ces apprentissages comme de véritables outils de sécurité, l'organisation décharge enfin les victimes de la responsabilité d'éduquer leurs pairs pour en faire une responsabilité collective.

# La précarité des associations

Brûlant•e•s, par Gabriel•le

Le secteur associatif et militant se présente souvent comme un espace de résistance et d'alternative aux modèles dominants. Pourtant, sous les discours d'égalité et de justice sociale, les organisations peinent à s'extraire des structures oppressives qu'elles dénoncent. Comprendre ces mécanismes nécessite d'analyser comment le « continuum » des violences et discriminations et la division des tâches s'articulent avec une autonomie stratégique de plus en plus fragile.

**« La vulnérabilité des organisations militantes et sociales ne relève pas d'une gestion défaillante, mais d'une dépendance structurelle aux ressources publiques et privées. »**

La vulnérabilité des organisations militantes et sociales ne relève pas d'une gestion défaillante, mais d'une dépendance structurelle aux ressources publiques et privées. En s'appuyant majoritairement sur des subventions, des commandes publiques ou des appels à projets de plus en plus restrictifs, les structures se trouvent subordonnées aux cadres comptables et aux orientations mouvantes de l'État.

L'enquête publiée en 2025 par la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) dresse un constat alarmant sur l'état du secteur associatif. Les chiffres révèlent une réalité brutale où une association sur deux voit sa situation financière se dégrader, conduisant désormais une association sur quatre à être directement menacée de disparition. Les acteurs de la solidarité se retrouvent pris dans un étau entre une hausse record de la pauvreté et des financements de plus en plus incertains, les

contraignant à accompagner toujours plus de personnes avec toujours moins de moyens. L'enquête met en lumière des difficultés structurelles majeures qui paralysent l'action sociale. La situation de la trésorerie est devenue critique, avec 24 % des associations disposant de moins de deux mois de liquidités, les plaçant au bord de la rupture de paiement. Cette fragilité est accentuée par une précarité des financements généralisée dont 58 % des structures n'ont aucune visibilité budgétaire au-delà d'un an.

Cette instabilité matérielle provoque une véritable crise du travail social. L'enquête souligne que 60 % des associations constatent une hausse du turnover depuis trois ans, un épuisement des équipes qui fragilise la continuité de l'accompagnement. Pourtant, ces associations sont essentielles à la cohésion sociale, elles sont au cœur de la mise en œuvre des politiques publiques sociales confiées par l'État et les collectivités. Cette fragilité est aggravée par une mutation profonde de l'intervention publique, qui délaisse le soutien au projet global (subvention) au profit d'une logique de commande de services (prestations). En tant que formatrice auprès des associations sur les questions de discriminations, Camille observe que cette évolution favorise l'entre-soi : « L'association locale est moins exigeante en termes de professionnalisation et va s'intégrer à des financements locaux et des appels à projets. Comme il y a moins d'exigence de résultats car c'est basé sur des missions, cela laisse libre cours à des dominants d'occuper les places supérieures et de faire de la micro-gouvernance. »

En privilégiant les appels à projets ponctuels plutôt que des financements pérennes, l'État impose un cadre de mise en concurrence permanent qui fragilise les structures. De fait, l'autorité publique délègue ses missions de lutte contre l'exclusion sans en assumer le coût réel, notamment face à l'inflation.

Les associations s'épuisent à répondre aux critères comptables de l'administration, subissant une érosion de leurs moyens qui les transforme en simples sous-traitantes de politiques publiques restrictives. Pour Camille, ce désengagement financier et cette gestion par projets vident peu à peu le projet militant de sa substance politique, tout en figeant les hiérarchies internes.

## LEVIERS

Pour contrer la mise en concurrence systématique imposée par les appels à projets, les organisations doivent rompre avec l'isolement en instaurant une gouvernance partagée entre structures. Ce levier consiste à créer des alliances stratégiques, telles que des groupements d'employeurs ou des pôles de ressources partagées, afin de mettre en commun les fonctions supports essentielles (comptabilité, ressources humaines, expertise juridique ou médiation).

Cette solidarité entre structures resterait incomplète si elle ne s'accompagnait pas d'une redistribution réelle du pouvoir de décision en interne. Pour Camille, dont l'expertise de formatrice l'amène à analyser les rouages internes des organisations, il est crucial de « repenser les RH pour la transparence des informations, le suivi de l'évolution des carrières selon les parcours sociaux et l'analyse des inégalités salariales ». Elle plaide pour que les conditions de travail soient véritablement adaptées aux réalités de chacune et pour un travail de fond sur la posture des travailleuses de la structure. Ce levier instaure une transparence radicale des finances et arbitrages budgétaires. Selon Camille, ce partage de l'information et du pouvoir permet de garantir que les décisions ne sont plus prises par un cercle restreint, mais qu'elles reflètent une responsabilité collective et une équité sociale concrète.

L'approche intersectionnelle garantit que les économies de crise ne se fassent pas systématiquement au détriment des fonctions de « care », de la médiation ou des postes occupés majoritairement par des femmes et des minorités. Camille observe que le secteur associatif souffre d'un manque de perspectives d'évolution pour ces profils : « Dans

l'associatif, c'est plus compliqué de monter en compétences et faire carrière ; il y a un lien direct avec le plafond de verre. Beaucoup de femmes sont en position de coordinatrice, mais pas en direction. Les femmes stagnent très vite. » Pour elle, rompre avec cette stagnation nécessite de politiser le budget de l'organisation. Cela signifie que chaque ligne budgétaire doit être examinée pour s'assurer que les choix financiers restent alignés avec les valeurs de justice sociale affichées. Plutôt que de subir les coupes budgétaires comme des fatalités techniques qui frappent d'abord les fonctions les plus précaires, l'organisation utilise l'arbitrage financier comme un outil de résistance. En sanctuarisant les postes de terrain et en favorisant l'accès des femmes et des minorités aux fonctions de direction, l'association transforme sa gestion comptable en un véritable levier de transformation structurelle.

Face à ces contraintes, la valorisation matérielle et symbolique du travail associatif devient une priorité. Cette démarche impose de rompre avec la « culture du sacrifice », qui utilise trop souvent l'engagement militant pour justifier la précarité salariale ou l'invisibilisation de la technicité des métiers. Camille, en tant que formatrice, souligne l'insuffisance des mesures de façade : « On veut comprendre les inégalités de genre, on veut que nos employé·es soient formé·es, et voilà, le travail est fini. Mais en fait, il faut repenser la structure totale de l'association, revoir au niveau RH toutes les fonctions employeur, le projet et même l'accueil. »

Pour elle, cette professionnalisation exige de documenter rigoureusement le « travail invisible (coordination, soutien psychologique, gestion des crises) afin de réintégrer ces dimensions dans les négociations avec les financeurs. » La valorisation des métiers passe par la définition de ratios d'encadrement décents et le rejet ferme de toute dégradation des services sous couvert de contraintes budgétaires. En transformant la posture des employé·es et de la direction, l'organisation cesse de considérer le bien-être des travailleuses comme une variable d'ajustement, pour en faire le socle d'une action sociale de qualité.

# La transparence en gouvernance partagée

Comme un Lundi, par Christophe

Le vocabulaire de la gouvernance partagée s'est largement diffusé dans le monde associatif : cercles, horizontalité, décision collective sont devenus des marqueurs d'identité que les structures affichent volontiers auprès de leurs équipes et de leurs financeurs. Pourtant, derrière cette adhésion de principe, nombre d'organisations qui se réclament de la gouvernance partagée continuent de fonctionner dans une opacité qui en contredit les fondements. Les décisions se prennent dans des espaces informels, l'information circule de manière sélective, les arbitrages financiers restent le domaine réservé de quelques-un·es.

**«La transparence n'est pas un supplément d'âme de la gouvernance partagée : elle en est le socle. Sans elle, la redistribution du pouvoir demeure une déclaration d'intention, et les flous non traités se transforment en blocages, en frustrations et en rapports de force invisibles.»**

Or, la transparence n'est pas un supplément d'âme de la gouvernance partagée : elle en est le socle. Sans elle, la redistribution du pouvoir demeure une déclaration d'intention, et les flous non traités se transforment en blocages, en frustrations et en rapports de force invisibles. L'opacité est d'abord un mécanisme de concentration du pouvoir informel.

Lorsqu'une seule personne, ou une minorité, détient les informations importantes « dans la tête », elle devient une référente indispensable que le collectif doit consulter pour agir, quand bien même aucune hiérarchie formelle ne lui confère cette position. Ce constat, documenté de longue date par les outils d'analyse des collectifs autogérés, se vérifie dans les structures en gouvernance partagée : l'abolition des titres hiérarchiques ne suffit pas à faire circuler l'information. Au terme d'une semaine d'ateliers réunissant travailleur·euses, fondateur·ices et administrateur·ices du secteur associatif et coopératif bruxellois, le bilan collectif est sans appel : « à partir du moment où les choses sont visibilisées, qu'on peut les voir, ça règle déjà beaucoup de choses. Quand elles sont obscures, les gens se posent des questions et ça part un peu dans tous les sens. Alors que parfois, juste dire les choses, ça amène déjà de l'ouverture. » L'opacité n'est donc pas neutre : elle nourrit les interprétations, alimente les tensions interpersonnelles et laisse prospérer un pouvoir informel d'autant plus difficile à contester qu'il n'est écrit nulle part.

La transparence conditionne ensuite la possibilité même de participer aux décisions. On ne peut pas demander aux membres d'un collectif de prendre des responsabilités ou de s'impliquer dans des arbitrages s'ils et elles ne disposent pas des éléments pour le faire. Comme il ressort des ateliers, la transparence « sur les décisions qui sont prises et sur pourquoi elles sont prises » permet « de clarifier certains rôles, d'expliquer pourquoi les décisions sont prises et aussi d'avoir les informations pour pouvoir prendre des décisions et participer à cette gouvernance partagée ». À défaut, la participation devient une mise en scène : les espaces collectifs valident des orientations déjà arrêtées ailleurs, et la décision réelle migre vers

les conversations informelles entre initié·es. Être transparent sur les processus décisionnels — qui décide, comment, à quel moment, selon quels critères et avec quelles limites — constitue ainsi la première clarification à opérer pour toute structure qui souhaite partager le pouvoir.

La transparence porte également sur les intentions et les attentes, en particulier celles des personnes qui occupent des positions singulières dans la structure. Camille, engagée il y a un an comme coordinatrice d'une coopérative agricole qui tend vers la gouvernance partagée, formule cette exigence depuis sa position de travailleuse non fondatrice: elle attend d'abord «une transparence quant aux intentions de pourquoi avoir décidé d'implémenter de la gouvernance partagée», afin de clarifier les attentes réciproques, et résume son besoin ainsi: «j'ai besoin d'avoir une vue assez claire sur qui fait quoi, sait quoi, vers où on va ensemble.» Le flou entourant la place des fondateur·ices est particulièrement générateur d'incompréhensions: beaucoup d'attentes pèsent sur ces personnes sans jamais être explicitées, tandis que leur investissement passé — le temps et parfois l'argent donnés pour monter le projet — reste invisible aux yeux de celles et ceux qui arrivent en cours de route. Rendre visibles ces charges et ces frustrations accumulées, sans en faire «un moyen de privilège et d'oppression» mais un élément de compréhension mutuelle, fait partie du travail de transparence.

Enfin, la transparence concerne les inconforts du quotidien. Charlotte, participante aux ateliers, rappelle qu'à partir du moment où il y a un besoin, «c'est important de le verbaliser parce que ça permet de visibiliser quelque chose qui est invisible: un, le visibiliser, et deux, pouvoir l'organiser et pouvoir passer un relais, passer un flambeau clairement plutôt qu'implicitement». Dans les structures où l'on ne nomme pas les pénibilités, les surcharges et les limites, les transmissions se font par glissements implicites: les tâches ingrates atterrissent toujours sur les mêmes épaules, souvent celles des personnes les moins en position de refuser. La transparence est ici un outil de justice interne autant que d'efficacité. Il faut toutefois se garder d'un contre-sens: la transparence n'est pas un déversement indifférencié d'informations.

**« Une transparence radicale mal structurée produit une surcharge informationnelle qui noie les enjeux, épuise les équipes et peut paradoxalement reconstituer de l'opacité — plus personne ne sait où se trouve l'information pertinente. »**

Une transparence radicale mal structurée produit une surcharge informationnelle qui noie les enjeux, épuise les équipes et peut paradoxalement reconstituer de l'opacité — plus personne ne sait où se trouve l'information pertinente. Elle se heurte par ailleurs à des limites légales: le RGPD protège les données personnelles des membres et des usager·ères, et le droit du travail impose la confidentialité de certaines informations relatives aux salarié·es (évaluations individuelles, données médicales, procédures disciplinaires). La transparence est donc un travail d'organisation de l'information, pas une absence de filtres.

## LEVIER

La documentation constitue le premier levier structurel de la transparence. Documenter le projet, les processus, les décisions et leurs motifs permet aux membres présents et futurs de se réapproprier le fonctionnement collectif sans dépendre de personnes référentes. Les participant·es aux ateliers insistent sur l'importance de documenter aussi les échecs et les moments de blocage, qui «mettent en lumière les outils qui ne sont pas adaptés à certaines situations».

Mais produire de la documentation ne suffit pas: encore faut-il «s'assurer qu'elle est bien comprise et qu'il y ait des gens pour accompagner sa mise en œuvre». La question de l'accessibilité du langage est ici centrale — cahiers de bord, procès-verbaux archivés et consultables, guides d'accueil pour les nouvelles personnes ne remplissent leur fonction que si le vocabulaire est partagé et si des espaces existent pour se l'approprier collectivement.

Le deuxième levier consiste à expliciter les circuits de décision et à ouvrir les instances. Rendre publics les procès-verbaux de l'organe d'administration, voire ouvrir ses réunions aux membres de l'équipe, transforme le rapport entre les travailleur·euses et l'organe qui détient le pouvoir légal : les décisions cessent d'apparaître comme des verdicts opaques pour devenir des arbitrages discutables. Comme le relèvent les participant·es, des administrateur·ices « qui fonctionnent dans des réunions secrètes ou qui dirigent et qui imposent » sont par essence incompatibles avec une démarche de gouvernance partagée. La clarification des circuits de validation — quelles décisions relèvent de quel cercle, de quelle instance, avec quel droit de regard — fait passer la structure d'une légitimité fondée sur la position à une légitimité procédurale que chacun·e peut interroger.

**« Tant que les rémunérations, les primes et les arbitrages budgétaires restent opaques, ils reproduisent silencieusement les inégalités, notamment de genre. »**

La transparence financière et salariale forme un troisième levier, particulièrement sensible. Les échanges entre travailleur·euses lors des ateliers ont montré que la question de la répartition des salaires — doivent-ils être à la même échelle, comment tenir compte des compétences — suscite d'intenses discussions dès qu'elle est posée ouvertement. C'est précisément le signe qu'elle doit l'être : tant que les rémunérations, les primes et les arbitrages budgétaires restent opaques, ils reproduisent silencieusement les inégalités,

notamment de genre. Instaurer une grille de rémunération collective, expliciter les critères d'attribution des avantages et soumettre le budget à une discussion collective transforme la gestion comptable en objet politique partagé plutôt qu'en domaine réservé.

Enfin, la transparence doit être organisée pour rester soutenable. Cela suppose de hiérarchiser l'information plutôt que de l'accumuler, de définir des canaux clairs et des rôles de circulation de l'information, et de respecter les limites légales de confidentialité. Il s'agit aussi d'inscrire la transparence dans la durée : elle n'est pas un état atteint une fois pour toutes, mais une pratique quotidienne qui se cultive dans la forme des réunions, la verbalisation des besoins et la clarté des transmissions. Une structure qui se donne ces moyens concrets fait de la transparence ce qu'elle doit être en gouvernance partagée : non pas une vitrine, mais la condition d'exercice d'un pouvoir réellement collectif.

# La place de l'organe d'administration

Comme un Lundi, par Christophe

Les démarches de gouvernance partagée naissent le plus souvent au sein des équipes : des travailleur·euses qui questionnent la verticalité, expérimentent des cercles, réorganisent la circulation de la parole. Mais ces expérimentations se heurtent tôt ou tard à une réalité institutionnelle incontournable : en Belgique, le Code des sociétés et des associations (CSA) impose à toute ASBL<sup>1</sup> de se doter d'un organe d'administration (OA)<sup>2</sup>, qui détient le pouvoir légal de gérer la structure. Les administrateur·ices, élu·es par l'assemblée générale, engagent leur responsabilité sur la gestion de l'association et exercent, dans les structures employeuses, la fonction d'employeur. Ignorer cet organe, ou espérer construire une gouvernance partagée contre lui, revient à bâtir sur du sable : sans son soutien, la démarche reste juridiquement fragile et politiquement réversible.

Cette tension entre le cadre légal et les aspirations collectives est au cœur des difficultés rencontrées sur le terrain. Chris, travailleur d'une ASBL bruxelloise d'audiovisuel qui a co-animé une semaine d'ateliers consacrée aux rapports de pouvoir dans l'associatif, pose le cadre sans détour : « l'organe d'administration, c'est une obligation légale. Les administrateur·ices sont élu·es par l'assemblée générale et ont une responsabilité légale sur ce qui va se passer dans la structure. Ce cadre légal n'est pas toujours très cohérent avec ce qu'on fait dans la gouvernance partagée, mais on doit faire avec. » La distribution du pouvoir décisionnel dans des cercles ou des rôles n'abolit pas la responsabilité juridique des administrateur·ices : quelle que soit l'architecture interne, c'est vers l'OA que se tournent les pouvoirs subsidants, les banques et les tribunaux.

Toute démarche de gouvernance partagée doit donc articuler deux logiques — la légitimité collective construite en interne et la responsabilité légale concentrée sur quelques personnes — au lieu de faire comme si la seconde n'existait pas.

**« Mettre la gouvernance partagée dans une structure sans le soutien de l'OA, c'est vraiment quelque chose de compliqué, voire impossible. »**

De ce constat découle une conclusion partagée par l'ensemble des participant·es aux ateliers : « mettre la gouvernance partagée dans une structure sans le soutien de l'OA, c'est vraiment quelque chose de compliqué, voire impossible », résume Chris. L'expérience de Céline, salariée d'une petite ASBL, illustre l'impasse par la négative : venue chercher « des pistes, des outils, des réflexions sur comment essayer d'amener un peu de redistribution du pouvoir » au sein de son équipe, elle constate qu'« au niveau de l'OA, il n'y a pas tellement de volonté d'aller vers une gouvernance partagée ». L'asymétrie est structurelle : une équipe motivée peut expérimenter à la marge, dans ses réunions et ses pratiques, mais tant que l'organe qui détient le pouvoir légal ne s'engage pas dans la démarche, chaque avancée reste précaire, suspendue au bon vouloir de personnes qui peuvent à tout moment reprendre la main. La question laissée en suspens à l'issue de la première journée d'ateliers — « com-

1. Une ASBL (Association sans but lucratif) est la structure juridique équivalente en France aux associations de loi 1901.

2. L'organe d'administration d'une ASBL belge équivaut, en France, au conseil d'administration (ou au bureau si la structure est plus restreinte).

ment convaincre un organe d'administration qui n'est pas spécialement pour ce changement quand toute l'équipe a envie d'aller vers ça ? » — dit bien où se situe le nœud du problème.

Le soutien de l'OA ne se réduit pas à un accord de principe : il exige une transformation de sa posture et de sa relation à l'équipe. Un organe distant, qui « fonctionne dans des réunions secrètes ou qui dirige et qui impose », est par essence incompatible avec la gouvernance partagée.

La proximité doit au contraire être organisée. Camille, coordinatrice d'une coopérative agricole dont l'OA soutient activement la démarche, décrit un dispositif simple : « on essaye d'intégrer à chaque réunion avec le collectif un·e membre de l'OA, justement pour qu'il y ait des allers-retours, pour qu'il y ait un contact », car il est essentiel « qu'il n'y ait pas une distance qui se crée entre un collectif de travailleur·euses et un OA ». Cette circulation permanente entre l'organe et le terrain transforme la nature du lien : l'OA cesse d'être une instance de contrôle lointaine pour devenir un partenaire du processus.

Cette évolution dessine une véritable mutation du rôle des administrateur·ices, que les participant·es décrivent à travers la notion de curseur : « au plus l'équipe va devenir autonome et prendre ses propres décisions, l'OA doit un peu s'effacer. Là où il prenait un rôle de dirigeant, il va prendre plutôt un rôle de support, de conseil, parfois trancher sur des décisions où l'équipe se pose des questions », observe Chris. Sophie, administratrice d'une coopérative née autour d'une ferme agricole et qui a pour mission d'explorer d'autres modes d'organisation, incarne cette posture : administrer, c'est pour elle « veiller à la structure et à l'équipe derrière la structure, que ce soit des bénévoles ou des travailleur·euses, veiller au bon fonctionnement et veiller à ce qu'on atteigne les objectifs de la mission ». Sa coopérative s'est organisée en cercles rassemblés autour d'un cœur qui « fait lien avec l'organe d'administration et vice versa ». Elle ne cache pas les difficultés — « c'est exploratif, donc il y a beaucoup d'écueils, beaucoup de problématiques internes » — mais souligne « la volonté d'explorer et d'essayer ». Ce témoignage rappelle que l'engagement d'un OA dans la gouvernance partagée n'est pas une abdication : c'est

un déplacement du pouvoir de direction vers une fonction de veille, de soutien et de garantie. Reste que ce mandat, généralement bénévole, a un coût que les structures sous-estiment. Camille pose la question restée ouverte à l'issue des échanges : le mandat d'administrateur·ice, « est-ce que c'est une charge ou un privilège ? Une charge, c'est vrai, quand on voit le temps que ça prend, qu'on est bénévole, le poids de la responsabilité quand on veut s'impliquer et bien faire les choses. Et d'un autre côté, ce privilège, parce que oui, c'est le pouvoir — il y a le cadre légal, mais pas que. Et malheureusement, on peut aussi abuser de ce pouvoir. »

**« Clarifier ce que chaque administrateur·ice est en mesure de donner, plutôt que d'entretenir des attentes implicites qui produisent de la culpabilité d'un côté et de la déception de l'autre. »**

Reconnaître cette double nature du mandat, c'est se donner les moyens de le penser : clarifier ce que chaque administrateur·ice est en mesure de donner, plutôt que d'entretenir des attentes implicites qui produisent de la culpabilité d'un côté et de la déception de l'autre.

## LEVIER

Le premier levier consiste à assumer explicitement la transformation de l'OA en organe de support, et à outiller cette posture. Cela passe d'abord par le recrutement de qualités trop souvent négligées : les participant·es, interrogées sur le profil idéal d'un·e administrateur·ice, ne citent ni la comptabilité ni les ressources humaines, mais « une grande capacité d'écoute, une certaine humilité », quelqu'un de « sage, qui sait mettre son ego de côté, qui sait comprendre des problèmes humains et amener des solutions », selon les mots de Catherine et de Chris — un constat qui rejoint le manuel de la FEBECOOP pour les administrateur·ices de coopératives,

qui privilégie l'aptitude relationnelle sur l'expertise technique et met en garde contre la posture du « j'ai raison et je vais vous convaincre ». Cela passe ensuite par l'auto-évaluation : « on a tendance à évaluer les équipes, la coordination, mais pouvoir avoir vraiment des temps d'auto-évaluation » pour l'OA lui-même, structurés et réguliers, dans un cadre suffisamment sécurisant pour « parler librement », insiste Camille. Un organe qui s'évalue accepte de soumettre son propre fonctionnement à la même exigence de réflexivité qu'il applique au reste de la structure.

Le deuxième levier porte sur la composition et le renouvellement de l'organe d'administration. L'OA étant élu par l'assemblée générale, son mandat peut être redéfini par les membres : c'est un point d'appui démocratique que les équipes oublient souvent. Les participant·es plaident pour une représentativité réelle des parties prenantes au sein de l'organe et pour une ouverture aux profils plus jeunes, « avec peut-être moins de compétences et d'expérience de base, mais avec des nouvelles idées et une vision différente des ancien·es qui ont des manières de fonctionner qui deviennent presque récurrentes », le formule Catherine. Le dispositif du binôme — parrainer ou marrainer une personne moins expérimentée « pour prendre l'assurance et la légitimité de participer à un organe d'administration » — permet ce renouvellement sans perte de mémoire institutionnelle, et évite que l'OA ne se referme en entre-soi de cooptation.

Le troisième levier consiste à clarifier les mandats et le niveau d'implication de chacun·e. Plutôt que d'attendre implicitement une disponibilité totale de bénévoles déjà chargé·es, il s'agit de nommer les limites : « être clair sur ce qu'on est prêt à donner, ça rassure déjà et ça met un cadre sécurisé pour le collectif qui doit

avancer ensemble », témoigne Camille. Chris propose d'aller plus loin en identifiant « un rôle d'administrateur·ice actif·ve par mission » : distinguer ce qui relève des décisions et validations légales de ce qui relève des ressources et appuis que les administrateur·ices peuvent apporter, mission par mission, en fonction de leurs compétences et de leur disponibilité. Cette approche transforme un mandat monolithique et anxiogène en un engagement modulable et lisible.

Enfin, le lien entre l'équipe et l'OA doit être institutionnalisé plutôt que laissé à l'informel. La présence tournante d'un·e membre de l'OA aux réunions d'équipe, la transparence des procès-verbaux, l'ouverture des réunions de l'organe aux travailleur·euses qui le souhaitent, ou encore les binômes associant une personne de l'équipe et une personne de l'OA créent des allers-retours réguliers qui préviennent la distance — tout en évitant que la communication ne repose sur des relations interpersonnelles privilégiées, qui peuvent elles-mêmes « amener un enjeu de pouvoir, qu'il soit volontaire ou pas ». Rappeler enfin, comme le font les participant·es, que l'OA est composé de personnes que l'on peut solliciter directement, c'est réhumaniser un organe trop souvent perçu comme une abstraction : la gouvernance partagée se joue aussi dans la qualité de ces liens-là.

# La gouvernance partagée, un processus continu

Comme un Lundi, par Christophe

La gouvernance partagée souffre d'un fantasme tenace : celui du grand soir organisationnel, où une structure basculerait d'un coup, statuts réécrits et organigramme aboli, dans un fonctionnement horizontal enfin accompli. Ce fantasme produit deux effets délétères. Il paralyse les structures qui, mesurant l'ampleur du chantier, renoncent avant de commencer ; et il condamne à la déception celles qui s'y lancent en croyant appliquer un modèle clé en main. Car la gouvernance partagée n'est ni un état ni une recette : c'est un processus continu, vivant, qui se construit par étapes, par essais et par ajustements, et qui se loge autant dans les grandes architectures décisionnelles que dans les petites choses du quotidien — la forme des réunions, la qualité de l'écoute, la circulation de la parole.

Ce caractère processuel est la conclusion la plus unanime d'une semaine d'ateliers réunissant travailleur·euses, fondateur·ices et administrateur·ices du secteur associatif et coopératif bruxellois. Les participants aux ateliers le formulent ainsi : « la gouvernance partagée, ce n'est pas : on se lève et on décide qu'à partir du 1er janvier, on va passer en gouvernance partagée. C'est vraiment un processus et une volonté. C'est un chemin qui peut être assez long, et donc ça demande vraiment des essais, des ajustements. Ça ne se construit pas du jour au lendemain. C'est quelque chose de vivant qui évolue. » Catherine, participante aux ateliers, prolonge : « aller vers la gouvernance partagée, c'est un vrai laboratoire. Il n'y a pas de solution toute faite. C'est un processus de réflexion, d'allers-retours, d'essais et d'erreurs importants. » Accepter cette dimension expérimentale, c'est renoncer à la perfection immédiate — et se donner le droit d'échouer, de documenter l'échec et de recommencer autrement.

**« La gouvernance partagée ne s'applique pas uniformément à toute une structure, mais s'installe à certains endroits, à certains moments, sur certains types de décisions. »**

Le processus est également situé et partiel : la gouvernance partagée ne s'applique pas uniformément à toute une structure, mais s'installe à certains endroits, à certains moments, sur certains types de décisions. « Il n'y a pas une gouvernance partagée ou un type de gouvernance partagée, et ce n'est pas non plus : une structure est en gouvernance partagée ou ne l'est pas. Il y a des moments, il y a des endroits où ça se fait », conclut le bilan de la semaine. La bonne question n'est donc pas « comment devenir une structure en gouvernance partagée ? » mais « qu'est-ce qu'on partage, avec qui, à quel niveau et avec quelles responsabilités ? ». Anne-Louise, qui a lancé seule un projet de radio avant d'être rejointe par une deuxième coordinatrice, insiste sur cette question de la temporalité : savoir « à quel moment du projet il peut être intéressant de passer en gouvernance partagée », et refuser de « diluer la gouvernance partagée dans un truc où tout serait décidé collectivement par tous » — on peut la construire « par projet, par événement, par groupe de travail », sans que tout soit dissous dans un collectif indifférencié.

**« Parce qu'elle est un processus, la gouvernance partagée se vit d'abord dans des pratiques modestes, presque invisibles. »**

Parce qu'elle est un processus, la gouvernance partagée se vit d'abord dans des pratiques modestes, presque invisibles. La manière d'ouvrir une réunion par une météo des présent-es, de distribuer la parole par des tours de table, de faire tourner la facilitation et la prise de notes, de terminer une rencontre en formulant les questions restées ouvertes : autant de gestes qui redistribuent concrètement le pouvoir d'expression et d'attention. Comme le rappelle Nora, intervenante sur les rapports de domination citée dans le podcast issu du projet, c'est précisément « dans les petits gestes, dans les habitudes » que se logent les rapports de pouvoir : « qui prend la parole ? qui anime ? qui prend les notes ? qui décide ? » La répartition de ces rôles ne peut pas rester implicite. La vigilance doit même redoubler dans les périodes de surcharge, car c'est lorsqu'on est pris dans un rythme de travail soutenu « qu'on peut oublier de s'assurer d'une répartition de la parole équitable dans les réunions ». La lutte contre la concentration du pouvoir est une affaire quotidienne, de conscience et d'attention — non un acquis structurel.

**Plutôt que de tout transformer d'un coup, les structures gagnent à tester des formats — sur un projet, un groupe de travail, un type de décision — pendant une période définie, puis à documenter ce qui a fonctionné et ce qui a coïncé avant d'élargir.**

Ce chemin rencontre des freins bien réels : le manque de temps dans des équipes déjà en sous-effectif, l'inertie de la production d'outils et de mandats, les limites posées par les subides et les décrets qui valorisent peu ce travail organisationnel, les différences de compétences et d'envies au sein des équipes. Mais les participant-es refusent d'en faire des arguments d'immobilisme. « Il y a beaucoup de freins et de limites qui sont nommés, mais ce n'est pas pour ne pas faire de gouvernance partagée. C'est justement pour se rendre compte de ce vers quoi on va.

C'est utile d'avoir une idée de tous ces freins possibles parce que ça nous aiguille », recadre Céline, salariée d'une petite ASBL. Les freins, comme les tensions, sont des informations : ils indiquent ce qui doit être clarifié, transformé ou mieux réparti, et permettent d'avancer « par étapes et sereinement » plutôt que de se buter.

L'expérience de Christelle, co-fondatrice de la coopérative Design with Sense, montre ce que ce processus exige — et ce qu'il rapporte — sur la durée. Lancé il y a huit ans avec la volonté de « piloter l'entreprise avec les travailleur·euses du projet », le passage en coopérative en gouvernance partagée s'est construit pas à pas : « on l'a construit ensemble. Ça demande du temps, ça demande d'être formé, puisque décider ensemble, ça demande des outils qu'on s'est appropriés au fur et à mesure. C'est long, ça demande beaucoup de patience et parfois ça génère des frustrations, des tensions qu'il faut entendre et dont il faut prendre soin. » Loin de l'épuiser, ce cheminement a transformé le sens de son engagement : « au fur et à mesure du temps, c'est devenu une passion, une raison d'être et un chemin que je ne quitterai plus. Aujourd'hui, c'est un acte politique. » Le témoignage dément l'idée que le processus continu serait une charge sans fin : bien mené, il redistribue la charge au lieu de l'ajouter. Chloé, participante aux ateliers, le formule dans une phrase devenue un repère des échanges : « remettre le pouvoir au centre du collectif, ça ne veut pas dire individuellement être en charge de tout le collectif. C'est l'inverse. »

## LEVIERS

Le premier levier est le phasage : avancer par étapes délimitées dans le temps, avec des bilans réguliers. Plutôt que de tout transformer d'un coup, les structures gagnent à tester des formats — sur un projet, un groupe de travail, un type de décision — pendant une période définie, puis à documenter ce qui a fonctionné et ce qui a coïncé avant d'élargir. Anne-Louise en donne un exemple concret avec son binôme de coordination : « une feuille de route évolutive au lieu de fiches de poste très carrées », construite « mission par mission », avec pour chaque mission « qui est référent·e et qui est en

soutien». Cet outil incarne le processus continu : là où la fiche de poste fige, la feuille de route se rediscute à échéances régulières et suit les évolutions du projet et des personnes. Le phasage protège aussi du découragement : chaque étape franchie et évaluée nourrit la suivante. Le deuxième levier consiste à institutionnaliser la place des tensions. Puisque le processus est vivant, il produit inévitablement des frictions ; le danger n'est pas la tension elle-même, mais son refoulement. Les réunions de tension, expérimentées par plusieurs structures participantes, offrent un cadre pour « faire une place aux tensions et aux conflits », en se demandant si la tension « met en danger le projet, le collectif », et à quel niveau elle se situe — structurel, interpersonnel ou individuel. Traiter la tension comme une information plutôt que comme un signe d'échec permet d'ajuster les cadres au réel au lieu de laisser les inconforts s'installer implicitement. La documentation des échecs participe de la même logique : elle transforme les ratés en apprentissages transmissibles. Le troisième levier est l'allocation explicite de temps et de ressources. La gouvernance partagée « prend du temps, et donc c'est du temps qu'on doit prévoir dans l'organisation du travail, dans le quotidien de l'association. C'est vraiment une fonction à part entière qui doit être prise en compte », insistent les organisateur·ices des ateliers.

**« La lecture de Starhawk proposée lors des ateliers le rappelle avec force : il n'y a « pas de responsabilité sans pouvoir », et donner du pouvoir aux gens signifie s'assurer qu'ils disposent de la capacité de l'exercer. »**

Cela suppose de budgéter la formation, la facilitation et la documentation comme des postes de travail légitimes — et non comme du temps volé aux missions. La lecture de Starhawk proposée lors des ateliers le rappelle avec force : il n'y a « pas de responsabilité sans pouvoir », et donner du pouvoir aux gens signifie s'assurer qu'ils dis-

posent de la capacité de l'exercer, au besoin « par des possibilités de formation, d'accompagnement et de partage des savoir-faire ». Confier la facilitation d'une réunion cruciale à une personne non préparée, c'est la condamner à échouer ; former un vivier de facilitateur·ices, c'est rendre le processus soutenable.

**« Un collectif ne devient pas plus juste parce qu'il affirme partager le pouvoir ; il le devient lorsqu'il se donne, jour après jour, les moyens concrets de le faire — par la transparence, l'écoute, la documentation, la redevabilité et la capacité à réajuster ses cadres au réel. »**

Le dernier levier tient dans le soin apporté au quotidien du collectif et à la juste répartition des redevabilités. Un système de redevabilité par paliers — ne pas attendre la même implication d'un·e bénévole, d'un·e stagiaire, d'un·e salarié·e ou d'un·e administrateur·ice — fait partie « du soin à apporter dans un système de gouvernance partagée », en s'assurant que la charge mentale et la charge de travail soient « distribuées en fonction des positions et des situations de chacun·e ». Les dispositifs d'accueil des nouvelles personnes, les espaces de feedback et de reconnaissance, les moments où l'on peut nommer ses limites et « baisser le curseur » sur certains aspects sans culpabilité : toutes ces pratiques entretiennent le processus dans la durée. Car un collectif ne devient pas plus juste parce qu'il affirme partager le pouvoir ; il le devient lorsqu'il se donne, jour après jour, les moyens concrets de le faire — par la transparence, l'écoute, la documentation, la redevabilité et la capacité à réajuster ses cadres au réel.

# 03/

## Glossaire

Cette section propose deux glossaires. Le premier revient sur le vocabulaire de la gouvernance associative. Le deuxième aborde les termes liés au sexisme dans les mondes professionnel et associatif.

Ces glossaires ne sont pas de simples lexiques à consulter : ils sont pensés comme des points de départ pour nourrir les discussions. C'est d'ailleurs ainsi que nous les avons utilisés lors de nos ateliers de concertation. Nous avons créé un jeu de cartes par lexique : sur chaque carte figure un mot au recto, sa définition au verso. Avant de retourner la carte, le groupe était invité à échanger sur ce que le mot évoquait pour chacune·e, son sens, ses zones d'ombre, les expériences qu'il faisait resurgir. Ce n'est qu'après ce temps d'échange que les participant·es étaient invité·es à en lire la définition. Ces glossaires n'ont pas vocation à être exhaustifs et comportent des angles morts. Chaque groupe peut se les approprier et les enrichir de ses propres définitions.

**Attention :** évitez d'utiliser tous les glossaires le même jour. Mieux vaut les répartir sur des séances différentes, en fonction des thématiques abordées.

# Gouvernance associative

Brûlant•e•s (Gabriel•le, Lola et Éloïse), Comme un Lundi (Christophe)

## FAMILLE 1 | *Modèles de gouvernance*

### 01. Gouvernance

La notion de **gouvernance** ne fait pas l'objet d'une définition communément admise mais demeure un objet de débat. Entendue au sens large, la gouvernance définit comment le pouvoir est réparti, organisé et exercé. **C'est un processus de décision et de distribution des responsabilités.** Hoareau et Laville (2008) définissent la gouvernance associative comme « l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime ».

### 02. Hiérarchie traditionnelle

**Structure organisationnelle pyramidale, composée de plusieurs niveaux hiérarchiques.** Les niveaux supérieurs comptent moins de personnes, mais concentrent davantage de pouvoir. Chaque échelon exerce un pouvoir de direction et de sanction sur le niveau inférieur. Il s'agit d'une hiérarchie de statuts : le pouvoir est attaché à la position occupée (directeur•rice, chef•fe de service, employé•e). Les sciences sociales observent que cette répartition pyramidale n'est pas neutre : les postes de pouvoir, dans les niveaux supérieurs, sont plus souvent occupés par des identités sociales privilégiées (hommes, personnes blanches, classes aisées...), tandis que les groupes minorisés se retrouvent davantage concentrés dans les niveaux inférieurs.

### 03. Autogestion

**L'autogestion** désigne un ensemble de pratiques qui favorisent **un partage équitable du pouvoir** et ont pour objectif l'absence de rapports hiérarchiques. Historiquement, l'autogestion trouve ses racines dans **le mouvement ouvrier** du XIXe siècle, notamment dans des collectivisations espagnoles de 1936-1937. Elle se distingue en cela de la gouvernance partagée, née dans le monde du management et de l'entreprise, qui repose sur des modèles plus formalisés, avec des processus et des pratiques plus codifiées, parfois même déposées comme marques (comme l'holocratie).

### 04. Gouvernance partagée

Généralement, **la gouvernance partagée** désigne un modèle de gestion où **les responsabilités et la prise de décision sont distribuées entre les membres d'une organisation**, sans pour autant impliquer l'absence de hiérarchie. Souvent, elle se différencie de la hiérarchie traditionnelle de statut (un rapport de pouvoir d'une personne sur une autre) par **la mise en place d'une répartition de l'autorité selon les domaines de compétences.** Elle repose aussi sur des règles communes, applicables à tous•tes les membres de l'organisation. Deux modèles s'en revendiquent principalement : la sociocratie et l'holocratie.

## 05. Direction collégiale

Mode de fonctionnement du conseil d'administration (ou organe d'administration en Belgique) dans lequel **les membres exercent collectivement et de manière égalitaire les responsabilités de direction, sans hiérarchie entre eux-elles** (contrairement au modèle traditionnel où la président·e détient une autorité supérieure).

## 06. Sociocratie

La sociocratie a été développée par Gerard Endenburg dans les années 1970, au sein de son entreprise d'électronique aux Pays-Bas. C'est un système de gouvernance partagée « open source » : sans marque déposée, il peut être librement adapté par ceux qui l'utilisent et de nombreuses ressources sont disponibles gratuitement en ligne pour le mettre en pratique. Généralement, **la sociocratie repose sur trois piliers : la gouvernance par cercle, l'élection sans candidat et la décision par non-opposition.**

### FAMILLE 2 | *Pratiques de gouvernance*

## 01. Cercle

Le **cercle** est **un groupe de personnes qui partage une mission commune clairement définie**. Chaque membre du cercle apporte une expertise spécifique, créant ainsi une complémentarité qui permet au cercle de remplir sa mission de manière autonome. Généralement, chaque cercle **a l'autorité de prendre des décisions sans validation hiérarchique**, tout en restant relié aux autres cercles pour garantir la cohérence globale de l'organisation.

## 02. Élection sans candidat·e

Contrairement à une élection classique, personne ne se présente pour le rôle à pourvoir (trésorier·ère, coordinateur·ice de projet, membres du CA, etc.). **Ce sont les membres du groupe qui, ensemble, désignent la personne qu'ils estiment la mieux placée pour l'assumer.** En général, l'élection se fait à voix haute, chacun·e expliquant son choix, jusqu'à ce qu'un nom se dégage collectivement.

→ Fiche pratique :

[www.partage.universite-du-nous.org/s/77WCzxLqnZ7a28M](http://www.partage.universite-du-nous.org/s/77WCzxLqnZ7a28M)

## 03. Décision par non-opposition

**Mode de prise de décision où une proposition est adoptée si aucune membre du groupe ne s'y oppose.** À la différence du consensus, l'objectif n'est pas l'adhésion de tous·tes, mais l'absence d'opposition. Le·facilitateur·ice recueille les objections à tour de rôle, et la proposition évolue jusqu'à ce qu'il n'en reste plus aucune.

→ Fiche pratique :

[www.partage.universite-du-nous.org/s/MBrNadNkxnc8kgZ](http://www.partage.universite-du-nous.org/s/MBrNadNkxnc8kgZ)

## 04. Mission

**Objectif assigné à une personne ou un cercle au sein de l'association.** Une mission peut être attribuée :

- À un cercle (ex. : « assurer la communication externe de l'association »)
- À une personne (ex. : « organiser l'événement annuel »).
- À l'association dans son ensemble : c'est alors sa raison d'être, son objet social inscrit dans les statuts (ex. : « promouvoir l'accès à la culture pour toutes »)

## 05. Mandat

En gouvernance partagée : **attribution d'un rôle ou d'une mission, à une personne ou à un cercle, pour une durée donnée.** Le mandat n'est pas figé : il peut être remis en question à tout moment par n'importe quel membre du groupe, qui peut alors demander une réélection ou un réajustement. Ex. : Le cercle « Accueil » est mandaté, pour une durée d'un an, sur la mission d'organiser l'accueil des nouveaux-elles bénévoles. Dans ce cercle, Lina est mandatée, pour une durée de 6 mois, sur le rôle de référente adhésions.

En gouvernance « classique » (mandat social) : dans le cadre d'une association de loi 1901, **attribution d'une responsabilité de représentation à un-e bénévole élu-e au conseil d'administration** (président-e, trésorier-ère, membre du CA, etc.), décidée par un vote en assemblée générale. Sa durée et ses conditions de renouvellement sont fixées par les statuts, et il engage la responsabilité juridique de la personne qui le porte.

## 06. Rôle

**Ensemble de tâches et de responsabilités confiées à une personne au sein d'un cercle, sur lesquelles elle a l'autonomie d'agir et de prendre des décisions.** Contrairement au mandat, le rôle est dissocié de la personne qui le porte : on n'est pas le rôle, on le tient ou on l'incarne temporairement. Les rôles qui s'inscrivent dans la durée (trésorier-ère, coordinateur-ice de projet, référent-e communication...) sont généralement attribués par élection sans candidat-e, dans le cadre d'un mandat. D'autres rôles plus ponctuels ou tournants, comme facilitateur-riche d'une réunion, sont désignés plus simplement, sans passer par ce processus.

## 07. Redevabilité

**Obligation de rendre compte de l'exercice d'un rôle, d'un mandat ou d'une mission auprès du collectif qui l'a confié.** En gouvernance partagée, la redevabilité remplace le contrôle hiérarchique : la personne n'est pas surveillée par un-e supérieur-e, mais rend compte au collectif selon des modalités définies ensemble (bilans, comptes rendus, espaces d'évaluation). Un système de redevabilité par paliers ajuste le niveau d'exigence à la position de chacun-e : **on n'attend pas la même implication d'un-e bénévole, d'un-e stagiaire, d'un-e salarié-e ou d'un-e administrateur-ice.** Cette gradation participe du soin apporté au collectif, en veillant à ce que la charge de travail et la charge mentale soient distribuées en fonction des situations.

## 08. Réunion de tension

Espace formalisé, inspiré notamment de la sociocratie, où les membres d'un collectif peuvent déposer et traiter les tensions vécues dans le fonctionnement de l'organisation. La tension y est entendue comme un écart entre ce qui est et ce qui pourrait être : **elle n'est pas un signe d'échec mais une information utile**, qui indique ce qui doit être clarifié, transformé ou mieux réparti. La réunion de tension permet d'identifier à quel niveau se situe la difficulté (structurel, interpersonnel, individuel), de se demander si elle met en danger le projet ou le collectif, et d'éviter que les inconforts non nommés ne s'installent implicitement et ne dégénèrent en conflits.

## 09. Curseur

Image utilisée pour désigner le réglage, individuel et collectif, du niveau d'implication, d'énergie ou d'exigence sur un sujet donné. Régler son curseur, c'est expliciter où l'on place sa limite : ce qu'on est prêt·e à donner comme administrateur·ice bénévole, sur quels aspects on choisit de s'effacer pour déléguer et faire confiance, quel degré de contrôle on accepte de lâcher. Le « degré zéro » du curseur n'est pas l'effacement total : il suppose de garder des espaces où l'on se tient informé·e sans être impliqué·e dans toutes les décisions.

## 10. Intervision

Dispositif d'échange entre pairs, sans lien hiérarchique, où les participant·es analysent collectivement des situations professionnelles amenées par les un·es et les autres. Contrairement à la supervision, menée par un·e expert·e extérieur·e, l'intervision repose sur l'intelligence du groupe : chacun·e y est tour à tour porteur·euse de situation et ressource pour les autres. Dans le champ de la gouvernance, l'intervision permet de confronter les vécus selon les places occupées (travailleur·euses, fondateur·ices, administrateur·ices, coordinateur·ices), de se « donner des billes » pour identifier les rapports de pouvoir en jeu, et de partager des bonnes pratiques entre structures.

## 11. Facilitation

Fonction consistant à préparer et animer les processus collectifs (réunions, prises de décision, gestion des tensions) afin d'en garantir le cadre, l'équité de la parole et l'efficacité. La facilitation requiert des compétences et de la pratique : confier l'animation d'une réunion cruciale à une personne non préparée revient à la condamner à échouer, ce qui ne contribue pas à son émancipation. Les collectifs gagnent à former un vivier de facilitateur·ices et à faire tourner ce rôle pour éviter qu'il ne soit implicitement accaparé par les mêmes personnes.

## 01. Statut

**Qualité juridique et position qu'occupe une personne au sein d'une association, déterminant la nature de sa relation avec la structure ainsi que ses droits et obligations.** Les principaux statuts sont :

- Salarié·e : lié·e par un contrat de travail impliquant un lien de subordination et une rémunération, relevant du **Code du travail** (FR) ou du **droit du travail** (BE).
- Stagiaire : en formation, encadré·e par une convention de stage, relevant du **Code de l'éducation** en France.
- Bénévole (FR) / Volontaire (BE) : engagement volontaire et non rémunéré, sans lien de subordination. En France, **ce statut ne relève d'aucun code juridique spécifique** ; en Belgique, il est encadré par la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires.
- Volontaire en service civique : dispositif spécifiquement français (engagement citoyen indemnisé, sans lien de subordination, relevant du **Code du service national**) ; il n'a pas d'équivalent direct en Belgique.

À ne pas confondre avec « les statuts » de l'association : le document juridique fondateur qui fixe les règles de fonctionnement de la structure (objet, conditions d'adhésion, organes de gouvernance, etc.) et qui est déposé en préfecture lors de la création.

## 02. Adhérent·es

**Personne physique ou morale qui a rejoint l'association, en général en payant une cotisation.** Ce statut donne des droits formels, notamment celui de voter et de se présenter aux élections en assemblée générale.

- Assemblée Générale (AG) : L'adhérent·e y participe et vote les grandes décisions de l'association.
- Conseil d'Administration (FR) / organe d'administration (BE) : Les adhérent·es élisent les membres du CA en assemblée générale. Un·e adhérent·e peut être candidat·e pour devenir membre du CA.
- Salarié·e : En votant en AG (budgets, orientations stratégiques), les adhérent·es se prononcent sur des décisions qui déterminent le cadre de travail des salarié·es, sans que ces derniers aient droit de participer au vote.

Note FR/BE : en Belgique, le terme « adhérent » désigne spécifiquement un membre sans droit de vote, à distinguer du « membre effectif » qui, lui, vote en AG. Dans ce glossaire, « adhérent » est utilisé au sens français.

## 03. Assemblée générale

**Réunion de l'ensemble des adhérent·es, qui constitue l'instance la plus haute de l'association.** Les adhérent·es y votent les décisions les plus importantes (validation des comptes, orientations stratégiques, modification des statuts, élection du CA...). Chaque adhérent·e y dispose en principe d'une voix, quel que soit son rôle dans l'association. L'AG ne se réunit généralement qu'une à deux fois par an. Entre deux AG, c'est le CA, élu en AG, qui prend les décisions courantes au nom de l'ensemble des adhérent·es.

## 04. CA (FR)

Conseil d'administration : **Organe qui prend les grandes décisions de l'association (orientations stratégiques, budgets) et qui représente les adhérent·es en dehors des AG.** Ses membres sont le plus souvent bénévoles. Le CA exerce la fonction employeur, bien que certaines missions liées à cette fonction puissent être déléguées (par ex. à une direction salariée). Traditionnellement, le CA est le supérieur hiérarchique des salarié·es : il décide de leurs conditions de travail et des orientations stratégiques qui définissent leurs missions.

## 05. OA (BE)

En Belgique, **organe légal obligatoire de toute ASBL, prévu par le Code des sociétés et des associations (CSA, 2019)**, qui a remplacé l'ancien « conseil d'administration ». Composé d'administrateur·ices élu·es par l'assemblée générale, l'OA dispose du pouvoir de gérer l'association et de la représenter ; il exerce la fonction d'employeur lorsque la structure emploie des salarié·es. **Les administrateur·ices, généralement bénévoles, engagent leur responsabilité sur la gestion de la structure et peuvent, dans certains cas de faute, voir leur responsabilité personnelle mise en cause.** Dans une démarche de gouvernance partagée, l'OA conserve ce pouvoir légal quel que soit le fonctionnement interne : la démarche est difficile à sécuriser et à faire vivre sans son soutien actif. Son rôle peut alors évoluer d'une fonction de direction vers une fonction de support, de conseil et de garantie.

## 06. Bureau

Spécificité française

**Organe de direction restreint de l'association, élu par le CA parmi ses membres, et composé traditionnellement des statuts suivants : président·e, trésorier·e et secrétaire.** Le bureau détient le pouvoir de décision pour la gestion quotidienne de l'association, et peut déléguer une partie de ses pouvoirs aux salarié·es. Mais c'est lui, et non les salarié·es, qui reste titulaire de ce pouvoir en dernier ressort. Traditionnellement, le président·e occupe une position hiérarchique supérieure au sein même du bureau : c'est souvent lui qui représente légalement l'association, signe les documents officiels et tranche en cas de désaccord entre les membres du bureau. D'un point de vue légal, les membres du bureau engagent leur responsabilité à plusieurs niveaux et représentent l'association en cas de litige, de contentieux ou de mise en cause juridique.

## 07. Bénévoles

**Personne qui s'engage librement pour réaliser des activités au service d'une association.** Le bénévolat se distingue du salariat par deux critères fondamentaux :

- Absence de rémunération : le bénévole ne perçoit aucune rémunération en argent ou en nature, mais peut être remboursé des frais réellement engagés.
- Absence de lien de subordination juridique : le bénévole est libre de mettre fin à son engagement à tout moment.

Si ces deux conditions ne sont pas respectées, le bénévolat peut être requalifié en salariat par les tribunaux.

## 08. Salarié·es

**Personne liée à l'association par un contrat de travail, impliquant un lien de subordination juridique et une rémunération.**

Læ salarié·e associatif·ve exerce son activité professionnelle au service de la mission de l'association, sous l'autorité de ses employeur·euses (bénévoles dirigeant·es membres du CA/OA).

## 09. Volontaires en service civique

Spécificité française

**Personne qui accomplit une mission d'intérêt général et reçoit une indemnité mensuelle.** Elle n'est pas salariée et son contrat exclut **tout lien de subordination**. Le tutorat obligatoire organise néanmoins un rapport de pouvoir : l'association définit le cadre de la mission et le ou la tuteur·rice en assure le suivi.

Les faibles moyens financiers consacrés au dispositif peuvent produire une sélection sociale. L'indemnité d'environ 620€ constitue un obstacle pour les jeunes sans soutien financier familial. Pour les associations, l'aide de 100€ par mois ne couvre qu'une partie du coût réel de l'accompagnement. Dans un secteur associatif précarisé, cela peut les inciter à privilégier des volontaires déjà autonomes, expérimenté·es ou diplômé·es, au détriment de ceux qui auraient besoin d'un accompagnement plus important.

## 10. Fondateur ·ice

**Personne à l'origine de la création de l'association, ayant rédigé ou co-rédigé les statuts et procédé aux démarches de déclaration.**

Ce statut n'est pas défini juridiquement en tant que tel et ne confère, une fois l'association créée, aucun droit ni pouvoir automatique distinct des autres adhérent·es. Il s'accompagne cependant souvent d'un pouvoir informel important : légitimité octroyée, connaissance du projet depuis son origine, etc.

## 11. Gestion désintéressée

**Principe selon lequel les ressources d'une association doivent servir son objet et ne peuvent pas être distribuées pour enrichir personnellement ses membres ou ses dirigeant·es.**

- FR : la gestion désintéressée est une condition importante pour bénéficier de certaines exonérations fiscales. Les dirigeant·es exercent en principe bénévolement, mais leur rémunération est possible dans des cas encadrés. Une direction salariée peut être considérée comme « dirigeante de fait » si elle contrôle l'association en pratique. Une rémunération excessive ou injustifiée (augmentation, prime, avantage...) peut alors remettre en cause la gestion désintéressée.
- BE : on parle plutôt de « but désintéressé » : une ASBL ne peut pas distribuer ses bénéfices à ses membres. Le mandat d'administrateur·rice peut néanmoins être rémunéré et le cumul entre les fonctions de salarié·e et d'administrateur·rice est possible sous certaines conditions.

Ces règles peuvent renforcer une séparation entre les personnes qui gouvernent l'association, souvent bénévoles, et les salarié·es qui réalisent son travail quotidien.

## 01. Pouvoir-sur / pouvoir -du-dedans / pouvoir-avec Starhawk

Typologie des formes de pouvoir développée par la militante éco-féministe Starhawk dans « Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective ».

- Le pouvoir-sur est le pouvoir coercitif: celui qu'une personne ou un groupe exerce sur d'autres pour contrôler les ressources, sanctionner, engager ou licencier.
- Le pouvoir-du-dedans est le pouvoir qu'on se donne à soi : pouvoir créatif, courage moral, capacité d'agir. Lorsque des personnes dotées de ce pouvoir se rassemblent, elles développent un pouvoir collectif, proche de la solidarité.
- Le pouvoir-avec (ou pouvoir social) désigne l'influence, le rang, l'autorité symbolique : il détermine l'intensité de l'écoute accordée à quelqu'un·e dans un groupe. Les collectifs qui abolissent le pouvoir-sur ont souvent du mal à reconnaître et à réguler le pouvoir social, qui continue d'agir silencieusement.

## 02. Lien de subordination

**Relation par laquelle un·e membre d'une organisation est placé·e sous l'autorité d'un·e supérieur·e.** Dans le droit du travail français, bien que le Code du travail ne définisse pas explicitement le lien de subordination, la jurisprudence l'a caractérisé comme l'exercice par l'employeur de trois pouvoirs : **donner des ordres et directives, contrôler leur exécution, et sanctionner les manquements.** Le lien de subordination s'inscrit aussi dans des rapports sociaux. Dans le secteur associatif, alors que les femmes représentent la majorité des salarié·es, les fonctions de gouvernance susceptibles d'exercer ou de déléguer le pouvoir employeur restent plus souvent occupées par des hommes.

## 03. Pouvoir invisible

**Influence qu'une personne ou un groupe exerce sans qu'elle découle d'une fonction ou d'un mandat officiel.** Elle peut reposer sur l'ancienneté, l'expertise, les relations ou la maîtrise de certaines informations. Elle est aussi distribuée inégalement par les rapports sociaux : **les personnes appartenant aux groupes dominants** (hommes cis, personnes blanches, valides, diplômées, etc.) **peuvent bénéficier d'une présomption de compétence et de légitimité avant même d'avoir fait leurs preuves.** Cette légitimité « par défaut », souvent peu visible pour celles qui en bénéficient, détermine concrètement qui est écouté·e et considéré·e comme légitime pour décider.

## 04. Savoir tacite

**Connaissances et pratiques acquises par l'expérience, difficiles à formaliser ou qui n'ont jamais été documentées ni transmises** (contacts, historique des décisions, codes implicites, etc.). Sans processus de partage ou de passation, ce savoir se concentre entre quelques personnes, souvent présentes depuis longtemps, et devient une source de pouvoir informel. Leur départ, notamment celui des fondateur·ices, peut alors fragiliser l'association : ceux qui prennent la suite doivent reconstruire seul·es la mémoire, les réseaux et les façons de faire nécessaires pour décider et agir.

## 05. Code du travail

FR: **les règles encadrant la relation entre salarié·e et employeur sont principalement réunies dans le Code du travail.** Elles sont complétées par **les conventions collectives applicables**, qui précisent notamment les salaires, les classifications, les primes ou les congés. En cas de non-respect (licenciement abusif, non-paiement d'heures, harcèlement, discrimination...), la salarié·e peut saisir **le Conseil de Prud'hommes**, juridiction compétente pour trancher les litiges individuels entre salarié·es et employeurs.

BE: il n'existe pas de Code du travail unique : ces règles sont réparties entre plusieurs lois. Elles sont complétées par les conventions collectives de travail, souvent négociées au sein des commissions paritaires, qui fixent notamment les barèmes salariaux et certaines conditions de travail.

Le droit du travail, **issu de luttes sociales**, protège les travailleur·euses et limite le pouvoir de l'employeur. Une gouvernance partagée peut associer les salarié·es aux décisions, mais elle ne supprime ni le lien de subordination, ni la responsabilité de l'association employeuse. Dans les petites structures, cette fonction est souvent exercée par des dirigeant·es bénévoles. La proximité, l'engagement commun et le manque de moyens peuvent rendre plus difficile la défense de ses droits ou la revendication de meilleures conditions de travail.

## 06. Pouvoir des réseaux

**Pouvoir que procurent les relations amicales, professionnelles ou militantes.** Dans une association, des informations, des opportunités ou des décisions peuvent circuler en dehors des espaces officiels : discussions entre ami·es, groupes de messagerie, recommandations, collaborations passées, etc. Certaines personnes bénéficient ainsi d'informations en avance, de soutiens ou d'un accès privilégié aux responsabilités. **Ces réseaux ne sont pas neutres** : ils réunissent souvent des personnes ayant des profils sociaux proches, qui se recommandent, se légitiment et se protègent mutuellement. **Les boys' clubs** désignent par exemple des réseaux masculins informels dans lesquels des hommes se soutiennent et se cooptent, excluant de fait les femmes et les personnes minorisées des espaces où les décisions se préparent.

## 07. Cooptation

Mode de sélection par lequel **les personnes déjà en place choisissent celles qui pourront rejoindre un groupe ou accéder à une responsabilité.** La cooptation favorise souvent les personnes connues, recommandées ou socialement proches. Elle permet ainsi aux groupes qui détiennent déjà le pouvoir de définir les profils jugés « légitimes » et de reproduire leur entre-soi. Cette appréciation n'est pas neutre : **les hommes cis, les personnes blanches, valides, diplômées ou issues des classes favorisées bénéficient plus souvent d'un a priori de compétence et de légitimité.** La cooptation peut rester invisible même lorsqu'un vote est organisé, par exemple si les candidatures ont été choisies en amont ou circulent seulement dans certains réseaux.

# Sexisme dans le monde associatif

## NOTE SUR LA TERMINOLOGIE

Ce glossaire aborde les violences sexistes et sexuelles dans le monde professionnel en utilisant principalement les termes « femmes » et « hommes ». Ce choix reflète :

- Les données statistiques disponibles, majoritairement binaires.
- Le cadre juridique actuel de lutte contre les violences sexistes.

Toutefois, les violences sexistes et sexuelles touchent toutes les personnes minorisées en raison de leur genre. Lorsque nous parlons de « femmes » victimes de violences sexistes, cela inclut les femmes trans, qui subissent à la fois le sexisme et la transphobie. Lorsque nous analysons les dynamiques de domination masculine et les violences sexistes, nous faisons référence à des phénomènes structurels liés à la socialisation genrée, aux privilèges masculins et à la perception sociale. Ces comportements concernent principalement les hommes cisgenres. Les violences sexistes s'entrecroisent également avec d'autres systèmes de domination (racisme, validisme, LGBTphobie, classisme, âgisme, etc.). Toute personne, quel que soit son genre, peut reproduire des mécanismes de domination selon d'autres prismes de discriminations.

Lorsque nous parlons d'une famille « Violence interpersonnelles », nous sommes convaincues que chacun des termes du glossaire renvoie à des phénomènes structurels. L'intérêt de cette famille est de montrer que l'on peut identifier un·e acteur·ice dans les actions réalisées, contrairement à la famille « Obstacles structurels » qui renvoie plutôt à des phénomènes complexes et systémiques.

## 01. Ségrégation horizontale

La ségrégation horizontale désigne la **répartition inégale des femmes et des hommes selon les secteurs et les métiers**. Ce phénomène apparaît dès les études : les hommes sont majoritaires dans les filières scientifiques et techniques, tandis que les femmes se concentrent dans les lettres, les sciences humaines ou les métiers du soin. **Cette répartition découle de stéréotypes de genre qui associent aux femmes des qualités relationnelles et maternelles, et aux hommes des compétences rationnelles et techniques**. Dans le milieu associatif, on observe la même logique : les hommes sont davantage présents dans le secteur sportif, tandis que les femmes sont plus nombreuses dans les structures sociales, caritatives et humanitaires.

## 02. Plafond de verre

Le plafond de verre désigne **l'ensemble des barrières invisibles qui freinent l'accès des femmes et des personnes minorisées aux postes de direction ou aux responsabilités les plus élevées, malgré leurs qualifications**. Ce phénomène n'affecte pas toutes les femmes de la même manière. Celles qui se situent à l'articulation de plusieurs discriminations rencontrent des obstacles plus nombreux et plus précoces dans leur accès aux positions de pouvoir. Le milieu associatif illustre ce mécanisme. En France, les femmes représentent 60 % des secrétaires d'association, mais seulement 35 % des président·es. Les hommes restent également majoritaires à la présidence des associations de santé ou d'action sociale, alors même que ces secteurs emploient principalement des femmes.

## 03. Ascenseur de verre

L'ascenseur de verre désigne **le phénomène par lequel les hommes bénéficient d'une progression plus rapide et facilitée dans les secteurs majoritairement occupés par des femmes**. Cet avantage ne fonctionne pas de la même manière pour tous les hommes : il se combine avec d'autres rapports de domination. Par exemple, un homme blanc pourra bénéficier de cet ascenseur, tandis qu'un homme noir pourra rester désavantagé par rapport aux femmes blanches en raison du racisme. Les différentes formes de privilèges et de discriminations se croisent sans produire une hiérarchie identique dans toutes les situations.

## 04. Falaise de verre

La falaise de verre désigne **le phénomène selon lequel les femmes et les minorités accèdent à des postes de direction ou de responsabilité principalement dans des contextes de crise ou d'instabilité, où le risque d'échec est élevé**. Contrairement au plafond de verre, qui freine leur ascension, la falaise de verre les propulse vers le sommet lorsque la situation est déjà compromise. Ainsi, en cas d'échec, la responsabilité leur est souvent attribuée, ce qui peut nuire à leur carrière et à leur réputation. Par exemple, une coordinatrice associative peut être nommée responsable d'un projet confronté à des tensions internes majeures ou à une perte de financements, alors que ses homologues hommes coordonnent des projets bien plus stables.

## 05. Écart de salaire

Les femmes perçoivent 14,2 % de moins que les hommes à travail égal et 22 % de moins, tous travaux confondus. Ces écarts s'expliquent notamment par le fait que les femmes occupent davantage des emplois précaires et à temps partiel. Dans les secteurs les moins valorisés aux conditions de travail les plus précaires, les femmes racisées et migrantes sont surreprésentées et subissent des discriminations multiples. Une étude américaine de l'Institute for Women's Policy Research, montre que **les femmes noires perçoivent 38 % de moins que les hommes blancs et 21 % de moins que les femmes blanches** (aux États-Unis). Si l'on transpose ces données, les femmes noires auraient dû arrêter de travailler dès le mois de juin.

## 06. Écart de pension de retraite

L'écart de pension de retraite désigne la différence de montant perçu par les femmes et les hommes à la retraite. **En France, la pension de droit direct des femmes est en moyenne inférieure de 36 % à celle des hommes.** En tenant compte des pensions de réversion, cet écart est de 25 %. Il résulte de l'accumulation des inégalités professionnelles : salaires inférieurs, temps partiel, interruptions de carrière liées au fait d'être mère ou aidante. Les femmes sont ainsi davantage exposées à la précarité en fin de vie.

## 07. Child Penalty

La « child penalty » désigne **la diminution durable des revenus et des perspectives professionnelles des mères après l'arrivée d'un enfant**, tandis que la carrière des pères est peu ou pas affectée. En France, cinq ans après une naissance, leur revenu salarial est inférieur d'environ 25 à 30 % à ce qu'il aurait été sans enfant. **Cette perte approche 40 % pour les mères qui étaient les moins rémunérées.** Elle s'explique principalement par les interruptions d'activité, le passage à temps partiel et la diminution du nombre d'heures travaillées, mais aussi par un ralentissement des augmentations et des promotions.

## 08. Social washing

**Stratégie de communication d'une entreprise ou d'une institution qui affiche publiquement un soutien à une cause sociale pour améliorer son image, sans mettre en place de changements concrets dans ses pratiques internes.**

Pinkwashing / rainbow washing: **instrumentalisation des droits LGBTQIA+.** Par exemple, afficher un drapeau arc-en-ciel sans mener d'actions de prévention des LGBTphobies en interne.

Purplewashing / femwashing: **instrumentalisation de la lutte contre le sexisme.** Par exemple, organiser un événement pour la Journée internationale de lutte pour les droits des femmes, le 8 mars, tout en demandant aux associations féministes d'intervenir gratuitement.

Diversity washing: **communication générale sur la « diversité » qui masque l'absence de mesures concrètes contre les discriminations.** Par exemple, mettre en avant une salariée handi dans des vidéos faisant la promotion de l'inclusion, tout en ignorant ses demandes d'aménagement de poste.

## 09. Tokenisme

Le tokenisme désigne le fait, pour une organisation, de rechercher ou de mettre en avant la présence d'une personne minorisée comme signe visible de diversité, **sans transformer ses pratiques ni la répartition du pouvoir**. La personne ainsi recrutée est parfois appelée un « token » ; il est toutefois plus juste de dire qu'elle est placée en position de token, afin de ne pas la réduire à cette fonction symbolique. **Cette notion ne remet pas en cause ses compétences** : elle décrit l'usage que l'organisation fait de sa présence. Les personnes minorisées doivent souvent franchir davantage d'obstacles et prouver plus fortement leur légitimité pour accéder à des espaces dominés par des groupes privilégiés. **Elles peuvent ensuite se retrouver isolées, renvoyées à leur identité ou chargées de représenter tout un groupe, tandis que les discriminations continuent d'être reproduites dans l'organisation du travail.**

### FAMILLE 2 | *Violences interpersonnelles*

## 01. Gaslighting

Le gaslighting est une forme répétée de **violence psychologique qui amène une personne à douter de ses perceptions, de son jugement ou de ses compétences**. Il repose sur **le déni, la minimisation ou le renversement de la responsabilité**. Il s'inscrit souvent dans un rapport de pouvoir et peut s'appuyer sur des stéréotypes de genre : une femme sera, par exemple, présentée comme « trop sensible », « émotive » ou « peu rationnelle ». **Lorsque ce mécanisme sert spécifiquement à nier une expérience du racisme, on parle de « gaslighting racial »**. Dans une association, il peut concerner le travail quotidien. Une personne en position de pouvoir impose une charge de travail excessive ; lorsque la salarié·e explique qu'elle ne peut pas tout réaliser, on lui répond que le problème vient de son manque d'engagement.

## 02. Manterrupting

Le manterrupting désigne le fait, pour un homme, **de couper de manière répétée ou intrusive la parole d'une femme, sans lui permettre de terminer son idée**. La répétition des interruptions peut réduire le temps de parole des femmes et affaiblir leur autorité dans les réunions et les prises de décision. Le terme désigne spécifiquement un rapport de genre. Toutefois, toute personne minorisée peut davantage être interrompue. En 1975, Zimmerman et West ont observé que, dans les conversations mixtes qu'ils ont étudiées, 46 des 48 interruptions provenaient des hommes, soit 96 %. En 2014, Kieran Snyder a relevé 314 interruptions pendant quinze heures de réunions dans le secteur de la tech : 212 venaient d'hommes et 70 % d'entre elles visaient des femmes.

## 03. Monopolisation de la parole

**La monopolisation de la parole désigne le fait d'occuper l'espace de discussion de manière à empêcher les autres d'intervenir.**

Il peut s'agir de longs « tunnels » de parole, de parler fort ou encore d'un enchaînement immédiat des interventions, sans laisser d'espace aux autres pour s'exprimer. Les personnes appartenant aux groupes dominants, notamment les hommes blancs, sont plus souvent socialisées à prendre la parole avec assurance et reconnues comme légitimes à le faire. Cette occupation de l'espace réduit concrètement les possibilités d'intervention des femmes et des personnes minorisées.

**Attention : une prise de parole longue ne constitue toutefois pas automatiquement un rapport de domination.** Les règles du tour de parole sont souvent implicites et fondées sur des normes de communication classistes et neurotypiques : certaines personnes neurodivergentes peuvent percevoir ou pratiquer différemment les pauses, les chevauchements et les tours de parole, sans chercher à dominer. De même, une personne minorisée peut avoir besoin de temps pour raconter une expérience complexe, habituellement invisibilisée ou remise en cause. **Il faut donc tenir compte du contexte, des positions de pouvoir et des effets produits, plutôt que d'appliquer une règle identique à toutes les prises de parole.**

## 04. Mansplaining

**Le mansplaining** désigne l'attitude d'un homme qui explique à une femme quelque chose qu'elle connaît déjà ou dont elle est spécialiste. Ce comportement repose sur la présomption, souvent inconsciente, qu'il en sait plus qu'elle du simple fait qu'elle est une femme. Par exemple, un bénévole récemment arrivé peut expliquer à la coordinatrice d'une association comment monter un projet, alors qu'elle en a déjà réalisé des dizaines.

De la même manière, **le whitesplaining** désigne le fait qu'une personne blanche explique à une personne racisée son propre vécu ou son domaine d'expertise.

## 05. Tone policing

Le **tone policing** consiste à critiquer le ton ou l'émotion avec laquelle une personne s'exprime, notamment sa colère, **plutôt que le contenu de son message**. Cette pratique permet notamment d'invalider les propos d'une personne concernée qui dénonce des discriminations. Ex. : Une femme ouvrière qui dénonce une blague sexiste peut s'entendre dire : « Calme-toi, tu es trop agressive ! », détournant ainsi l'attention du problème réel. En effet, le tone policing peut toucher plus fortement les classes populaires.

**Les codes valorisés**, comme le vocabulaire institutionnel, le ton maîtrisé, la concision et l'apparente neutralité, **sont souvent ceux des classes bourgeoises et dominantes**. À l'inverse, les manières de parler associées aux classes populaires sont socialement plus facilement qualifiées « d'agressives », « d'excessives » ou « d'inappropriées ». Ce jugement classiste permet de disqualifier la personne et d'éviter de répondre à ce qu'elle dénonce.

## 06. Bropriating

Le bropriating est le fait de s'**appropriier les idées, les remarques ou les travaux d'une femme et de les présenter comme les siens**. L'idée est souvent reprise par un homme, qui reçoit le crédit et les éloges qui devraient revenir à celle qui l'a proposée. Une étude de Tara C. Dennehy, publiée en 2026 dans le « Journal of Experimental Social Psychology », a directement testé ce mécanisme au cours de cinq expériences menées auprès de 2264 personnes. Lorsqu'un homme reprenait l'idée d'une femme sans la citer, les participant·es attribuaient plus souvent l'idée à l'homme et considéraient que la femme avait moins contribué à la discussion.

## 07. DARVO

**Deny, Attack, Reverse Victim and Offender**, soit « nier, attaquer et inverser la victime et l'auteur ». Le DARVO désigne **un mécanisme de défense par lequel une personne mise face à des violences qu'elle aurait commises nie les faits, attaque la crédibilité de la personne qui les dénonce, puis inverse les rôles en se présentant comme la véritable victime**. Théorisé par la psychologue Jennifer Freyd à partir des réactions d'auteurs de violences sexuelles, ce mécanisme s'inscrit notamment dans les rapports de pouvoir liés au genre. Il peut permettre à un homme accusé de violences sexistes ou sexuelles de discréditer la parole d'une femme et d'échapper à sa responsabilité. Dans une association, l'entourage ou l'organisation peut renforcer ce renversement en protégeant l'homme mis en cause et en accusant la personne qui témoigne de nuire au collectif.

## 08. Agissements sexistes

Un agissement sexiste **relève du Code du travail** (article L. 1142-2-1) et désigne **tout comportement ou propos lié au sexe d'une personne, portant atteinte à sa dignité ou créant une situation intimidante, humiliante et offensante pour la victime**. Dans le cadre professionnel, **l'employeur a l'obligation de prévenir et sanctionner ces comportements**. Les sanctions sont disciplinaires : avertissement, mise à pied, mutation, voire licenciement.

## 07. Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, **des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui portent atteinte à sa dignité ou créent une situation intimidante, hostile ou offensante**. Il peut aussi être constitué par une pression grave, même non répétée, dans le but d'obtenir un acte de nature sexuelle. Il peut aussi prendre la forme d'un **harcèlement sexuel « d'ambiance »** : des propos, plaisanteries, comportements ou images à caractère sexuel ou sexiste répétés créent un environnement humiliant ou dégradant, même si la personne qui les subit n'est pas directement visée. **Au travail, l'employeur doit prévenir ces faits, y mettre fin et les sanctionner. S'il manque à son obligation de protection, le salarié·e peut saisir le conseil de prud'hommes**. Il peut également porter plainte contre l'auteur des faits : les deux procédures peuvent se cumuler.

## 01. Travail invisible

Le travail invisible désigne **l'ensemble des tâches indispensables au fonctionnement d'une organisation ou de la société, mais peu reconnues, peu valorisées et peu ou non rémunérées**. Dans la sphère privée, il comprend le travail domestique : s'occuper du foyer, des enfants ou des proches. Dans le monde professionnel, il peut comprendre les tâches logistiques, relationnelles ou émotionnelles (gérer les tensions, écouter le mal-être de ses collègues, prendre des notes, organiser, accueillir, etc.). Historiquement et socialement assigné aux femmes, **ce travail est souvent présenté comme reposant sur des qualités « naturellement » féminines plutôt que sur de véritables compétences**.

## 02. Travail émotionnel

Le travail émotionnel désigne **l'ensemble des activités et des efforts nécessaires pour gérer ses propres émotions et prendre en charge celles des autres** dans un cadre professionnel, associatif ou militant. Développé par la sociologue Arlie Hochschild, ce concept montre que sourire, écouter, rassurer ou créer une atmosphère agréable constitue aussi un véritable travail, qui mobilise des compétences relationnelles. Ce travail est particulièrement présent dans les métiers du soin, du social, de l'éducation et du service, majoritairement exercés par des femmes. **Pourtant, il reste souvent invisible : l'écoute, la douceur ou l'empathie sont présentées comme des qualités « naturellement » féminines plutôt que comme des compétences professionnelles**. Il peut constituer une part centrale du métier ou s'ajouter aux tâches officielles, sans être reconnu, évalué ou rémunéré en tant que tel. Cette dévalorisation contribue à maintenir les métiers féminisés dans des positions moins reconnues et peut provoquer une forte fatigue émotionnelle. Cette répartition est également traversée par le racisme et les rapports de classe. Par ex, les femmes noires peuvent être assignées à des fonctions de soin et d'écoute, et considérées comme naturellement maternelles, patientes ou dévouées.

## 03. Office housework

L'office housework, ou « travail domestique du bureau », **désigne les tâches discrètes mais indispensables à la vie professionnelle, associative ou militante, prises en charge par les femmes** : prendre des notes, préparer une salle, accueillir les nouvelles personnes, relire les documents, organiser les moments conviviaux, etc. Ces tâches sont plus souvent confiées aux femmes, ou prises en charge par elles sous l'effet d'attentes genrées. **Elles demandent du temps et des compétences, mais apportent peu de reconnaissance et de pouvoir, contrairement aux activités visibles et stratégiques, plus valorisées et souvent davantage investies par les hommes**.

## 04. Charge mentale

La charge mentale désigne **le travail invisible qui consiste à garder en tête tout ce qui doit être fait : anticiper les besoins, planifier, répartir les tâches, rappeler les échéances et vérifier que rien n'a été oublié**. Elle ne repose donc pas seulement sur l'exécution des tâches, mais sur la responsabilité permanente de penser à leur réalisation. Même lorsque d'autres personnes « aident », celle qui doit demander, expliquer et s'assurer que rien n'a été oublié continue de porter la charge mentale. Dans une association, une personne peut, par exemple, penser au matériel, aux inscriptions, à l'accessibilité, aux relances et au déroulement d'un atelier, tandis qu'une autre se charge uniquement de l'animer et reçoit davantage de reconnaissance. **Cette charge, plus souvent assumée par les femmes, peut se cumuler avec celle du foyer**. Cette accumulation réduit le temps de repos, la disponibilité mentale et augmente le risque d'épuisement des femmes.

## 05. Charge raciale

La charge raciale désigne **le travail supplémentaire imposé aux personnes racisées pour évoluer dans des espaces marqués par le racisme**. Elle comprend les stratégies qu'elles développent pour se protéger, comme anticiper les discriminations, surveiller la manière dont elles sont perçues ou adapter leur comportement. Par ex, dans une association principalement composée de personnes blanches, une personne racisée peut signaler un comportement raciste. Le collectif peut alors lui proposer d'organiser une formation sur le racisme ou de former elle-même l'équipe. Cette proposition, qui peut sembler valoriser son expertise, lui transfère en réalité la responsabilité de résoudre le problème qu'elle vient de subir. Elle doit ainsi effectuer un travail supplémentaire, souvent non prévu et non reconnu, tout en supportant le coût émotionnel de la situation.

## 06. Travail domestique

Le travail domestique regroupe **les tâches nécessaires au fonctionnement du foyer : ménage, cuisine, courses, démarches administratives, soin des enfants ou des proches, etc.** Réalisé gratuitement dans la sphère privée, il a longtemps été présenté comme un devoir familial, une preuve d'amour ou une disposition « naturelle » des femmes, plutôt que comme un véritable travail. À partir des années 1970, **des féministes ont politisé cette question en montrant que ces tâches, effectuées majoritairement par les femmes, libèrent du temps aux hommes, soutiennent leur activité professionnelle et contribuent au fonctionnement de l'économie**. Certaines, réunies notamment dans le mouvement international Wages for Housework, ont revendiqué un salaire pour le travail domestique. En France, en 2022, 68 % des femmes déclaraient cuisiner ou faire le ménage chaque jour, contre 43 % des hommes. Entre 1985 et 2010, le temps quotidien consacré aux tâches domestiques a diminué de 69 minutes pour les femmes, mais de seulement 9 minutes pour les hommes. **L'écart s'est donc réduit principalement parce que les femmes y consacrent moins de temps, et non grâce à un partage égalitaire.**

## 07. Double journée

La double journée désigne la charge cumulée que supportent de nombreuses femmes, partagées entre leur emploi rémunéré et les tâches domestiques ou familiales effectuées à la maison. Après leur journée de travail, elles assument une « seconde » journée faite de ménage, de préparation des repas, de gestion du foyer et du soin aux enfants ou aux proches.

## 08. Autocensure

L'autocensure désigne le processus par lequel les femmes renoncent d'elles-mêmes à des opportunités professionnelles (promotions, postes à responsabilité, orientations vers des secteurs masculinisés, prises de parole publiques) sans y être explicitement empêchées. Ce renoncement n'est pas un manque de confiance individuel, mais une réponse rationnelle aux discriminations anticipées : crainte de ne pas trouver sa place, peur du sexisme, anticipation du manque de légitimité, intériorisation des stéréotypes de genre.

## 09. Syndrome de l'imposteur·ice

Le syndrome de l'imposteur·ice désigne le sentiment persistant de ne pas mériter sa réussite professionnelle, d'être une « fraude », malgré des compétences objectives et des accomplissements réels.

Pour les personnes minorisées, ce syndrome n'est pas un problème psychologique individuel mais le symptôme d'un système discriminant. En effet, elles développent ce sentiment notamment en réponse à :

- La sous-représentation des minorités dans les postes à responsabilité et les secteurs valorisés.
- Les biais de domination qui remettent constamment en question les compétences des personnes minorisées (mansplaining, etc.).
- L'intériorisation des stéréotypes qui associent compétence et masculinité.

Plutôt que de demander aux femmes de « gagner en confiance », l'approche féministe exige de transformer les structures qui produisent ce sentiment d'illégitimité.

## 10. Disponibilité permanente

La disponibilité permanente désigne l'attente implicite que les femmes soient constamment disponibles pour répondre aux besoins d'autrui, tant dans la sphère privée (enfants, conjoint, parents) que professionnelle (collègues, bénéficiaires, militant·es).

Pour certaines femmes racisées, cette assignation se combine avec des stéréotypes racistes et coloniaux qui les présentent comme naturellement dévouées et faites pour prendre soin des autres. On attend alors plus facilement d'elles qu'elles acceptent des tâches supplémentaires et restent disponibles, sans considérer le coût que cela représente. Dans le bénévolat et le militantisme, la disponibilité est souvent confondue avec l'engagement. Cette lecture ignore que les femmes, assumant davantage de travail domestique, parental et d'aide aux proches, disposent souvent de moins de temps pour le collectif.

## 11. Travail militant gratuit

**Le travail militant gratuit désigne les activités sociales ou politiques réalisées sans rémunération par des militant·es ou des bénévoles, souvent au sein d'associations peu financées** (travail de recherche, de création d'outils, de mise à l'abri, d'accompagnement, de sensibilisation, etc.). Ces activités demandent du temps, de l'expérience et de véritables compétences, mais elles sont souvent considérées comme une conséquence naturelle de l'engagement, plutôt que comme un travail qui mérite rémunération.

De plus, dans de nombreux domaines, les associations assurent des missions essentielles de soin, d'éducation et de lutte contre les inégalités, insuffisamment prises en charge par les pouvoirs publics. Ces secteurs d'activité, très féminisés, reçoivent souvent des financements qui ne couvrent pas le coût réel des missions.

**Ce sous-financement contribue à maintenir des emplois précaires et faiblement rémunérés pour les femmes.**

Ex. : une association féministe peut être invitée à intervenir gratuitement contre le sexisme, alors qu'un cabinet de conseil serait payé pour une prestation similaire. Des militant·es antiracistes peuvent également produire des ressources sans financement, ensuite reprises par des personnes blanches ou des structures mieux dotées, parfois sans les citer et pour développer des activités rémunérées.

## 12. Burn out militant

**L'expression « burn-out militant » désigne l'épuisement physique et émotionnel qui peut apparaître lorsqu'un engagement devient difficilement soutenable.** L'accumulation des tâches, l'urgence permanente, le manque de moyens, les conflits ou l'exposition répétée aux violences peuvent conduire à une perte d'énergie et de sens, voire à l'abandon du militantisme.

Cet épuisement peut toucher toute personne engagée, mais les risques sont inégalement répartis. **Les femmes prennent plus souvent en charge le travail invisible et émotionnel du collectif, tout en cumulant parfois emploi, travail domestique et aide aux proches. Les personnes minorisées peuvent aussi subir, au sein même des organisations, les discriminations qu'elles combattent.**

Le burn-out militant est favorisé par des conditions structurelles comme le sous-financement des luttes, la surcharge de travail, la répartition inégale des tâches et la reproduction des rapports de domination.

# 04

## Bibliographie

- Bazin, C., Bonneau, P., Duros, M., Fauritte, G., Lin, C., Mabazan, D., & Malet, J.** (2025). *La France associative en mouvement* (23e éd.). Recherches & Solidarités.
- Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L.** (2017). *Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability*. *American Economic Review*, 107(3), 714-747.
- Champagne, C., Pailhé, A., & Solaz, A.** (2015). *Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ?* *Économie et Statistique*, 478-480, 209-242.
- Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G., & Simonet, M.** (2017). *La recomposition des relations entre l'État et les associations : Désengagements et réengagements*. *Gouvernement et action publique*, 6(4), 11-25.  
<https://doi.org/10.3917/gap.174.0011>
- Crettol, M.** (2024). *Who cares ? Analyse du travail du care dans le milieu associatif, de la théorie à la pratique* [Mémoire de stage de master, Université de Genève]. Archive ouverte UNIGE.  
<https://archive-ouverte.unige.ch/>
- Dennehy, T. C., Engstrom, H. R., Hernanto, J., & Schmader, T.** (2026). *Giving Women Credit Where Credit Is Due: The Role of Amplifying, Attributing, and Appropriating Others' Ideas*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 126, 104944.
- Dibondo, D.** (2024). *La charge raciale : vertige d'un silence écrasant*. Payot
- Duffy, M.** (2007). *Doing the Dirty Work: Gender, Race, and Reproductive Labor in Historical Perspective*. *Gender & Society*, 21(3), 313-336.
- D'Ussel, B.** (2024). *Gouvernance démocratique : piège ou nécessité pour une organisation militante ?* [Mémoire de master, Aix-Marseille Université].
- Febecoop.** (s. d.). *Manuel pour les administrateur·rices de coopératives*.  
<https://wallonie-bruxelles.febecoop.be/publications/manuel-pour-les-administrateurs-de-cooperatives/>
- Fédération des acteurs de la solidarité.** (2025). *Enquête : Associations de solidarité en voie de disparition*.  
<https://www.federationsolidarite.org/innover-soutenir/observatoires/enquete-associations-de-solidarite-en-voie-de-disparition/>
- Flahault, É., Dussuet, A., & Loiseau, D.** (2014). *Emploi associatif, féminisme et genre*. *Travail, genre et sociétés*, 31(1), 101-121.  
<https://doi.org/10.3917/tgs.031.0101>
- Freeman, J.** (1972). *La tyrannie de l'absence de structure* (Collectif Indice, trad.). Indice. (Œuvre originale – texte prononcé en conférence – publiée en 1970)
- Guérin, I., Hillenkamp, I., & Verschuur, C.** (2019). *L'économie solidaire sous le prisme du genre : une analyse critique et possibiliste*. *Revue Française de Socio-Économie*, 22(1), 107-124.  
<https://doi.org/10.3917/rfse.022.0107>
- LeanIn.Org, SurveyMonkey, & National Urban League.** (2018). *This Black Women's Equal Pay Day, New Research Shows Too Few People Know Black Women Face Such a Large Pay Gap*.
- Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses. (2019).  
Moniteur belge, 4 avril 2019.

**Merckelbach, S.** (2020).

*Un petit livre rouge sur la source : Un regard inspirant et libérateur sur le management et la vie grâce aux « principes source »* (postface de P. J. Koenig). Éditions Aquilae.

**Starhawk.** (2021).

*Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective* (G. Chognard, trad. ; préface d'I. Frémeaux & J. Jordan). Cambourakis. (Œuvre originale publiée en 2011 sous le titre *The Empowerment Manual*)

**Snyder, K.** (2014).

*How to Get Ahead as a Woman in Tech: Interrupt Men*

<https://slate.com/human-interest/2014/07/study-men-interrupt-women-more-in-tech-workplaces-but-high-ranking-women-learn-to-interrupt.html>

**Vachée, C., Dansac, C., Gontier, P., Bordes, V., & Ruel, S.** (2014).

*Vers des pratiques inclusives en matière de gouvernance des associations : Rapport de recherche de la phase 2 du projet GARP (Gouvernance des Associations et Rapports de Pouvoir). LRPMip / IUT de Figeac / Université de Toulouse.*

**Wingfield, A. H.** (2010).

*Are Some Emotions Marked "Whites Only"? Racialized Feeling Rules in Professional Workplaces.* *Social Problems*, 57(2), 251-268.

**Zimmerman, D. H., & West, C.** (1975).

*Sex Roles, Interruptions and Silences in Conversation.* Dans B. Thorne & N. Henley (dir.), *Language and Sex: Difference and Dominance* (p. 105-129). Newbury House.

# Les auteur·ices

## BRÛLANT·E·S

Brûlant·e·s est une association française, située en banlieue parisienne, d'éducation à la vie affective, relationnelle et à la sexualité (EVARS). Elle propose des ateliers, des formations et du matériel pédagogique auprès de publics variés, avec pour ambition de promouvoir l'égalité entre les genres, de sensibiliser aux discriminations et de prévenir les violences sexistes et sexuelles. Pour aborder ces thématiques, l'association s'appuie sur des approches participatives et créatives : éducation populaire, pédagogie non formelle et médiation artistique.

Site web : [www.brulant-e-s.com](http://www.brulant-e-s.com)

Instagram : [brulant.e.s](https://www.instagram.com/brulant.e.s)



## COMME UN LUNDI

Comme un Lundi est une association belge, située à Bruxelles. Elle propose des ateliers audiovisuels participatifs sur diverses thématiques, auprès de jeunes et d'adultes. Sa démarche vise à créer la rencontre, à favoriser les échanges entre pairs et avec des intervenant·es de terrain, afin de développer l'esprit critique et d'enrichir la réflexion collective.

La radio est aujourd'hui l'outil privilégié de l'association, qui recourt également à la vidéo et à la photo selon les besoins des participant·es. À partir de ses créations sonores, Comme un Lundi développe aussi des outils pédagogiques utilisés comme supports d'animation.

Site web : [www.commeunlundi.be](http://www.commeunlundi.be)

Instagram : [commeunlundiasbl](https://www.instagram.com/commeunlundiasbl)



# Financeurs & Partenaires

Financé par l'Union européenne dans le cadre du projet Co-Lab'.  
Les vues et opinions exprimées n'engagent que leur(s) auteur(s)  
et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne  
ou de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation.

Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi  
ne peuvent en être tenues pour responsables.



Cofinancé par  
l'Union européenne

**Erasmus+**

Enrichit les vies, ouvre les esprits.

## Licence

© 2026 par Brûlant•e•s et Comme un Lundi

Ce livre est mis à disposition selon les termes de la licence Creative  
Commons Attribution – Partage dans les Mêmes Conditions 4.0  
International (CC BY-SA 4.0).

Consulter la licence :

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>



