designers éthiques

Mission « Orga »
Restitution du 06 octobre 2021

Avant d'entrer dans le vif du sujet...

1.

De fortes attentes autour de la mission engagée

- Mission très bien accueillie par les membres rencontré-es
- Correspond à une réelle attente, voire à une forme de soulagement
- Expression d'un sentiment plus diffus d'**inertie organisationnelle** : malgré l'ouverture du CA et la mise en place de groupes de travail, plusieurs membres ont exprimé l'idée que seul un regard extérieur pouvait parvenir à débloquer une situation qui patine depuis de nombreux mois et dont les membres ont du mal à se saisir en interne

« J'avais déjà exprimé l'idée de prendre des tiers extérieurs pour nous aider »

« Content-e que l'on se soit tourné-es vers un accompagnement, ce sont des sujet qu'on ne peut pas résoudre quand on est dedans »

Contrepartie => espoir que notre intervention va régler tous les serpents de mer de l'association (organisation, vision, implication des membres, identité visuelle, refonte du site...)

« De ce que j'ai compris, vous allez permettre de repositionner une vision commune, nous aider à opter pour un langage commun, et décliner tout ça à travers une nouvelle identité visuelle et la refonte du site... »

« On attend votre mission avec impatience ! »

Rappel des objectifs de l'intervention

2.

Notre mission d'accompagnement a pour objectif de **mettre le CA en capacité d'amorcer un travail autour du plan de développement et de la structuration de l'association.**

Pour ce faire, deux phases ont été proposées :

1. Réalisation d'un **diagnostic organisationnel** de l'association à partir de la perception qu'en ont les membres et de leurs vécus
2. Animation de groupes de travail autour de la restitution du diagnostic pour **identifier collectivement les pistes de travail prioritaires et leurs conditions de réussite**

Dans un premier temps, nous avons rencontré une dizaine de membres : l'échantillonnage a été défini dans le but de retenir la plus grande diversité de profils à partir de l'ancienneté, des différentes formes d'implication et d'engagement dans l'association, des situations professionnelles de chacun-e, de leur situation géographique...

L'objectif était de recueillir le vécu, les représentations et les pratiques actuelles des membres les plus engagé-es afin d'**ancrer le travail de structuration et l'amorçage du plan de développement dans l'organisation réelle de l'association**.

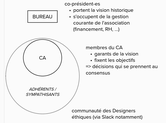
Trouble dans l'organisation

3.

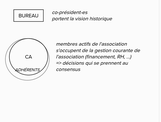
Une perception duale

Schématiquement, **deux compréhensions** de l'organisation centrale cohabitent au sein de l'association

1ère compréhension



2e compréhension



Organisation réelle : la réalité se situe entre les deux

4.

- Invitation large à participer au CA
  => pour légitimer les membres les plus actifs ; forme de reconnaissance
  => membres pas outillé-es pour participer à la décision et porter la ligne stratégique

- Or, sujets traités au CA : beaucoup de marche courante (admin)
  => peu d'espace pour parler des objectifs de l'association et de sa vision (effet qui peut être décepté sur le long-terme par rapport aux attentes initiales)
  => perméabilité entre les rôles du bureau et du CA sans qu'il y ait partage de la responsabilité
  => animation finalement très descendante du CA portée par le bureau

Risques observés :

- Confusion des temps de la prise de décision : 1) proposition ; 2) concertation ; 3) décision

- Moments de la prise de décision qui s'effectuent en réalité hors CA et manière informelle
  => sur des sujets pourtant structurants (recrutement, lancement et orientation des projets...)
  => témoigne de l'ambivalence de la prise de décision par consensus (mise en place de stratégie d'évitement, peur de la paralysie et de l'essoufflement)
  => enjeux de transparence et d'équité

- **Frustration** des membres qui peut aller jusqu'à la **défection**
  => inverse de l'effet attendu

Rappel : nous n'avons pas fait d'observation, nous avons reconstruit la situation « réelle » à partir de ce qui nous a été dit et présenté en entretien.

Quelle cohérence entre la vision et le terrain ?

7.

Schématiquement, on observe deux logiques :

1) Outiller les métiers
(volet « design »)

- Accès à un réseau professionnel
- Veille pro ciblée métier (pas forcément de dimension critique)
- Partage de ressources « clé-en-main »
- Échanges de pratique entre pairs

Livrables liés :
- Guides pratiques (ex. éco-conception)
- Newsletter éditorialisée
- Activités de formation

2) Animer – et produire ? – une réflexion critique
(volet « éthique »)

- Accès à une réseau pluri-professionnel-les qui cultivent une réflexivité sur leur pratique
- Ouverture à d'autres métiers et pratiques pour favoriser le croisement des approches
- Mutualisation et animation d'une veille critique
- Échange de pratiques

Livrables liés :
- Ethics by design
- Newsletter éditorialisée (avec dimension critique)
- Activités de recherche

Attention : à certains égards, ces deux approches sont difficilement compatibles !
- la formation et la production de guides pratiques amènent une **dimension « normative »** qui peut entrer en contradiction avec la logique prônée par l'approche critique
- ce qui pose une question => comment outiller à l'esprit critique et à la réflexivité ?

Une organisation en manque de direction

6.

La relative paralysie observée dans le fonctionnement du CA se retrouve dans les antennes où **l'autonomie peut être vécue comme de l'indifférence** de la part de l'orga centrale.

Cela fait écho au déficit de direction plus globale de l'association : pas de feuille de route, pas d'objectifs stratégiques clairs... et sensation que si « tout est possible » c'est parce que dans le fond ce que rien n'est vraiment assumé et porté par l'association.

Pourtant l'association a un objet plus ou moins bien défini :
- *« association de recherche/action sur la responsabilité numérique »*
- *« espace debors du milieu pro qui permet de penser sa pratique du design »*

En d'autres termes :
c'est un **espace de réflexion** autour de la responsabilité des métiers du design et de la conception

Mais cette vision ne se retrouve qu'imparfaitement dans l'organisation et dans les produits / actions de l'association.

Focus : qui sont les membres actifs de DE ?

5.

Les Designers éthiques est une association de « personnes concernées », et plus précisément de professionnel-les

Parmi les membres actifs, on retrouve une majorité de freelance ou de CDI « légers »
- personnes qui sont **capables de prendre en moyenne 0,5j / sem** (!) sur leur temps professionnel pour leur engagement associatif
- s'explique en partie par une **forme d'opportunisme** (activités bénévoles qui nourrit la pratique pro : veille mutualisée, entretien d'un réseau pro, échanges entre pairs, formation continue...)

Ce sont aussi des personnes qui sont **très engagées par ailleurs** (implication importante dans d'autres structures associatives, développement de projets perso...)
- emploi du temps pressurisé et charges mentales importantes
- peur de l'inertie ; *« besoin d'être dans le mouvement »*
- s'explique en partie par une logique de **coût d'opportunité** : « qu'est-ce que j'aurai pu faire d'autre pendant ce temps ? »

Dans ce cadre, l'engagement au CA est à la fois trop lourd, et pas assez
- trop parce que demande une présence régulière une fois par mois, demande de monter en compétence sur beaucoup de sujets techniques et « loin du terrain »
- pas assez parce que sentiment pour certain-es de rester en surface et de ne pas avancer sur les projets (CA pas assez opérationnel en somme)

Pourquoi une asso ?

8.

Ces deux logiques peuvent également conduire à des **modes de financement différents**.
=> L'outillage des professionnel-les et/ou étudiant-es peut plus facilement passer en prestation par rapport à l'animation et/ou la production d'une réflexion critique.

Le modèle associatif a plusieurs singularités dont certain-es semblent aujourd'hui peu mises en valeur au sein des Designers éthiques.

1) Intérêt général, non-lucrativité et valorisation du bénévolat
- Tendance croissante à **favoriser des projets lucratifs** (formations, prestations liées à la diffusion de guides de pratique...)
- **Volonté de fidéliser** les membres les plus actifs (notamment dans un objectif de montée en qualité des livrables), fidélisation qui passe par :
  a) ouverture du CA aux membres les plus actifs
  b) une rétribution monétaire (presta, salariat...) qui devrait permettre de « compenser » l'engagement

Ces **réponses sont en réalité peu efficaces** au vu du profil des personnes qui s'engagent.
- Engagement orienté vers des activités « solvables » avec risque d'une perte de sens (ex. ateliers à destination de grandes entreprises vs. animation de la communauté)
- Compensation financière qui ne fait pas sens par rapport au coût réel des productions
- Rétribution qui s'effectue ailleurs, dans la **vitalité de l'espace de réflexion**

Cet écart de perception correspond à une **sur-estimation de la charge** que représente l'engagement bénévole de la part des membres du bureau (non pas en valeur absolue, mais en terme de vécu et de ressenti) ; dans leur grande majorité, les membres entendu-es en entretien déclarent « s'y retrouver ».

9.

=> c'est bien plutôt le **problème de surchage des membres du bureau** qu'il faut adresser collectivement (= activités de gestion, d'admin, de suivi, de pilotage...)

2) L'animation d'une communauté : quelle dimension collective du projet de DE ?
Il ressort unanimement des entretiens que la valeur-ajoutée de DE est sa communauté.
- Communauté slack pour l'orga centrale
- Communauté physique pour les antennes locales

C'est dans ces espaces – virtuels et physiques – que s'effectuent la veille, les échanges de pratiques et de ressources, que l'espace de réflexion vit et trouve sa vitalité.
Il s'incarne également dans *Ethics by design*, format autour duquel tout le monde se retrouve, dans du point du fond que de la forme.

Pourtant, ces espaces semblent aujourd'hui **peu mobilisés** dans le reste de l'association, exemples : quid du travail éditorial de *EbD* ? comment ces productions et réflexions sont exploitées en interne par l'association ? quelle place donner à la communauté quasi-autogérée du slack, et plus généralement pour l'AG dans la définition et l'orientation des projets menés par l'association (ex. guide d'éco-conception, livre, podcast) ? ...

Conclusion et ouverture

10.

Le passage à l'échelle que connaît aujourd'hui l'association révèle une certaine confusion et/ou tension entre :

- la nécessaire professionnalisation des activités administratives et de gestion, **et** le développement et l'internalisation d'activités lucratives

- la prise de décisions importantes (AG), la définition d'orientations stratégiques (CA), la gestion courante de l'association (bureau) – voir détails des rôles dans "Ressources"

- l'absence de vision **et** l'absence de direction (opérationnalisation de la vision, déclinaison de la vision dans l'organisation et les projets)

Ressources : Rôles traditionnels d'un bureau

14.

Le bureau est **l'organe exécutif** de l'association, c'est lui qui la **dirige** ; il doit veiller au bon déroulement de la vie associative (décisions sur la gestion courante, application des délibérations prises en AG, respects de la réglementation...).

Les membres du bureau de l'association ont des rôles bien définis :
- **Le rôle du Président-e** consiste à **diriger et superviser les activités** de l'association. À ce titre, il la représente dans tous les actes de la vie civile et peut prendre un certain nombre de décisions dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par les statuts. C'est également au Président que revient la mission d'organiser et de réunir l'AG.
- **Le rôle du trésorier-ière** est d'assurer la bonne tenue de la **comptabilité de l'association** et de ses finances. Pour cela, il doit gérer le budget, encaisser les recettes telles que les cotisations et les dons, s'acquitter des factures mais aussi rendre compte régulièrement de la situation financière de l'association au bureau.
- **Le rôle du secrétaire** consiste à préparer le travail de l'association ainsi qu'à gérer les relations avec les membres de l'association. C'est lui qui est chargé d'envoyer la **convocation à l'assemblée générale**, de rédiger le procès-verbal des décisions (PV) et de s'assurer de l'application des décisions.

À noter: pour que chacun-e puisse s'investir pleinement dans ses missions, il est important que les rôles et missions des membres du bureau soient rigoureusement définis au sein des statuts.

Source : Legalstart

Ressources : Rôles traditionnels d'un CA

15.

Un conseil d'administration d'association est un **organe de décision.** Il a pour vocation de se substituer à l'ensemble des membres de l'association.
En effet, lorsque l'association atteint une certaine taille, l'**assemblée générale** peut devenir difficile à réunir en raison de nombre important de membres. Le conseil d'administration est quant à lui plus restreint et donc plus facile à réunir.

Son domaine d'action est en principe **l'administration et la gestion courante de l'association**. Cependant il peut être étendu à tout ce que les statuts n'attribuent pas à l'AG.
Les pouvoirs d'un CA sont généralement **définis par les statuts**. De manière générale il a compétence pour :
- Convoquer l'assemblée générale ;
- Arrêter le budget et les comptes annuels ;
- Définir les orientations principales de l'association ;
- L'admission ou l'exclusion des membres ;
- Autoriser le président à agir en justice ;
- Décider de la gestion du patrimoine de l'association.

Il se réunit environ 3 à 4 fois par an.

Source : Legalstart.

Ressources : Rôles traditionnels d'une AG

16.

Les assemblées générales sont **essentielles à la gestion de votre association**. Elles rassemblent tous les membres de l'association et sont le **lieu de prise de toutes les décisions importantes** relatives à celle-ci.

On distingue les **assemblées générales ordinaires (AGO)** et les **assemblées générales extraordinaires (AGE)**.

L'**assemblée générale ordinaire d'une association** se tient généralement **une fois par an minimum** et traite de la **vie courante de l'association**.
Elle a notamment compétence pour : présenter le bilan de l'année, voter le budget, prévoir les différents projets de l'année, fixer le montant des cotisations...
En opposition, l'**assemblée générale extraordinaire d'une association** se tient à titre exceptionnel car elle porte sur des **décisions exceptionnelles** concernant l'association. Elle a notamment compétence pour : modifier les statuts de l'association, voter la dissolution de l'association...

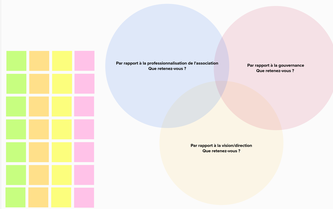
Source : Legalstart

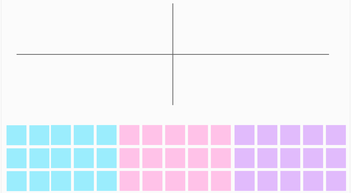
Note. L'AG a un **rôle de contre-pouvoir** par rapport au CA, c'est ce qui assure le fonctionnement démocratique de l'association.

Discussions

Partage sur l'état des lieux de l'association

45 min – 1h



Ébauche du plan de développement

1h – 1h15