



**HAL**  
open science

## To manage and militate.

François Rousseau

► **To cite this version:**

François Rousseau. To manage and militate.. Gestion et management. Ecole Polytechnique X, 2004.  
Français. NNT: . pastel-00001110

**HAL Id: pastel-00001110**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00001110>**

Submitted on 27 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Thèse présentée pour obtenir le grade de :

**DOCTEUR DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE**

Domaine : **ÉCONOMIE ET SCIENCES SOCIALES**

Spécialité : **GESTION**

par

**François ROUSSEAU**

**Gérer et militer**

Soutenue le 4 novembre 2004, devant le jury composé de :

**Michel BERRY**

Directeur de recherche au CNRS, *Directeur de thèse*

**Edith ARNOULT-BRILL**

Présidente du Conseil National de la Vie Associative

**Jean GADREY**

Professeur émérite des Universités, *Rapporteur*

**Jean Louis LAVILLE**

Directeur de recherche au CNRS

**Frédérique PALLEZ**

Professeur à l'École des mines de Paris, *Rapporteur*

**Maurice THEVENET**

Professeur au CNAM, *Président du jury*

Thèse présentée pour obtenir le grade de :

**DOCTEUR DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE**

Domaine : **ÉCONOMIE ET SCIENCES SOCIALES**

Spécialité : **GESTION**

par

**François ROUSSEAU**

**Gérer et militer**

Soutenue le 4 novembre 2004, devant le jury composé de :

**Michel BERRY**

Directeur de recherche au CNRS, *Directeur de thèse*

**Edith ARNOULT-BRILL**

Présidente du Conseil National de la Vie Associative

**Jean GADREY**

Professeur émérite des Universités, *Rapporteur*

**Jean Louis LAVILLE**

Directeur de recherche au CNRS

**Frédérique PALLEZ**

Professeur à l'École des mines de Paris, *Rapporteur*

**Maurice THEVENET**

Professeur au CNAM, *Président du jury*



L'École polytechnique n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



**à Aline,**



## Remerciements

- « Une thèse c'est comme un marathon » ai-je souvent indiqué aux proches relations qui s'inquiétaient parfois de la longueur de mon parcours doctoral. L'objectif à atteindre est hors de portée visuelle durant pratiquement tout le parcours et le coureur doit trouver des ressources en cours de route pour atteindre son but. S'il semble seul durant sa course le marathonien mobilise pourtant de nombreuses attentions sans lesquelles il n'a aucune chance de terminer son parcours. Pour s'aligner sur la ligne de départ il fallait le concours de personnes m'apportant leur confiance sur mes capacités : Marie Claude Kançal et Michel Ravaille de l'Université Jules Verne étaient de ceux là. C'est à Pascal Lefebvre que je dois d'avoir établi la relation avec Michel Berry. Je n'ai pas fait assez de sport pour rencontrer beaucoup de préparateurs mais j'ai noté que depuis quelques années ils jouaient un rôle essentiel dans la préparation mentale. Ont-ils la chance d'avoir recours à de véritables maïeuticiens ? Michel Berry fait partie de ces personnes rares. Il pratique tout à la fois trois types de spécialités : une maïeutique d'accouchement, d'accompagnement et d'acheminement mental. Nos rituels de rencontres furent l'une des conditions de cette thèse en véhiculant des valeurs constantes d'exigence et de patience, de disponibilité et d'intérêt, d'ouverture et de discrète complicité. Pour m'entraîner deux gymnases étaient à ma disposition : le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et l'École de Paris. Deux lieux exceptionnels : le CRG par le concentré de personnes remarquables qu'il recèle et la stimulation intellectuelle que provoquent les séminaires-thèse du lundi matin ; l'École de Paris comme un lieu unique de rencontres et de réflexions sur la gestion et le management. J'y ai puisé nombre d'exemples stimulants dès qu'il me semblait nécessaire de me distancier quelque peu des matériaux de recherche pour muscler ma pensée. Pendant la course il faut également une bonne ambiance : c'était le rôle des amis et collègues, supporters attentifs placés tout au long du parcours et trop nombreux pour que je puisse les citer mais dont les encouragements n'ont jamais cessé. La préparation mentale doit s'accompagner d'un environnement affectif serein pour de si longues courses. Ici, c'est la mission délicate des plus proches, de ma famille, et de celles et ceux qui quotidiennement ont adopté les attitudes compréhensives nécessaires : Aline épouse et compagne exceptionnelle, nos trois enfants Mélanie, Bastien et Benoît. Sans le soutien de chacun des membres de la petite tribu que nous formons, je n'aurai pas pu franchir le ruban de l'arrivée. Qu'ils partagent mon bonheur d'y être parvenu ! A toutes et tous, merci.



# SOMMAIRE

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>                                                                                       | <b>15</b> |
| <b>PARTIE I : ENTREPRENDRE AUTREMENT ? .....</b>                                                                         | <b>19</b> |
| <b>I.I. PRESENTATION RESUMEE DE LA THESE.....</b>                                                                        | <b>21</b> |
| <b>I.I.I. Gérer ? .....</b>                                                                                              | <b>21</b> |
| <b>I.I.II. Militer ? .....</b>                                                                                           | <b>21</b> |
| <b>I.I.III. La construction du sens pourrait-elle être gérée ? .....</b>                                                 | <b>22</b> |
| <b>I.I.IV. Schéma des interactions entre le développement des activités et l'organisation .....</b>                      | <b>25</b> |
| <b>I.I.V. Agencement de la thèse.....</b>                                                                                | <b>26</b> |
| <b>Chapitre 1 : POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....</b>                                                                  | <b>29</b> |
| <b>I.II.1.1 Introduction.....</b>                                                                                        | <b>29</b> |
| <b>I.II.1.2. La méthode .....</b>                                                                                        | <b>30</b> |
| <b>I.II.1.3 Publications et communications durant la recherche .....</b>                                                 | <b>34</b> |
| <b>I.II.1.4 Le rêve du praticien devenu chercheur.....</b>                                                               | <b>36</b> |
| <b>I.II.1.5 L'articulation entre les différentes recherches.....</b>                                                     | <b>37</b> |
| <b>I.II.1.6. Entreprendre autrement ? .....</b>                                                                          | <b>41</b> |
| I.II.1.6.1. Du bonheur dans les affaires .....                                                                           | 42        |
| I.II.1.6.2 Le tiers secteur .....                                                                                        | 42        |
| <b>I.II.1.7. État des lieux associatif.....</b>                                                                          | <b>44</b> |
| I.II.1.7.1. Un poids économique et social considérable en fort développement.....                                        | 50        |
| I.II.1.7.2. Une nébuleuse entretenue .....                                                                               | 59        |
| I.II.1.7.3. La résistance au chiffre .....                                                                               | 61        |
| <b>I.II.1.8. Conclusion du premier chapitre .....</b>                                                                    | <b>63</b> |
| <b>Chapitre 2 : PRESENTATION DES MATERIAUX DE RECHERCHE .....</b>                                                        | <b>67</b> |
| <b>I.II.2.1. les associations de jeunesse et d'éducation populaire comme matériaux de recherche .....</b>                | <b>67</b> |
| I.II.2.1.1. Le mythe éducatif pour agir sur le monde.....                                                                | 69        |
| <b>I.II.2.2. Histoire et caractéristiques des patronages.....</b>                                                        | <b>71</b> |
| I.II.2.2.1. Dieu ou la République ! .....                                                                                | 71        |
| I.II.2.2.2. Un essor considérable .....                                                                                  | 73        |
| I.II.2.2.3. L'enfant citoyen .....                                                                                       | 75        |
| I.II.2.2.4. La guerre des méthodes.....                                                                                  | 76        |
| I.II.2.2.4.1. L'organisation en groupes et équipes .....                                                                 | 76        |
| I.II.2.2.4.2. Le jeu comme produit d'appel : « ici, on joue et on prie ! ».....                                          | 77        |
| I.II.2.2.6. La formation comme outil de développement et de différenciation.....                                         | 77        |
| I.II.2.2.6.1. Les tribuns parlent aux tribus... ..                                                                       | 78        |
| I.II.2.2.6.2 et se disputent le vocable de patronage.....                                                                | 79        |
| I.II.2.2.7. La banalisation des centres de loisirs .....                                                                 | 79        |
| I.II.2.2.7.1 Un poids économique conséquent et ignoré .....                                                              | 80        |
| I.II.2.2.7.2 Un mythe moins guerrier.....                                                                                | 80        |
| I.II.2.2.7.3. L'intention éducative s'efface .....                                                                       | 81        |
| I.II.2.2.7.4. Le marché des loisirs apparaît et la matrice s'assèche.....                                                | 82        |
| I.II.2.2.7.5. Le risque d'insiders sans foi .....                                                                        | 82        |
| <b>I.II.2.3. Histoire et caractéristiques des Centres sociaux.....</b>                                                   | <b>84</b> |
| I.II.2.3.1. Entre l'État providence et la philanthropie : une approche collective et globale des problèmes sociaux ..... | 85        |
| I.II.2.3.2. Une forte pression à l'augmentation du nombre de Centres sociaux .....                                       | 87        |
| I.II.2.3.3. Le développement de la gestion associative.....                                                              | 89        |
| I.II.2.3.4. La performance économique des associations gestionnaires de Centres sociaux .....                            | 89        |
| I.II.2.3.4.1. Le centre social associatif, l'outil le plus dynamique au service des politiques publiques .....           | 90        |
| I.II.2.3.5. Des ressources économiques et sociales hybrides.....                                                         | 94        |
| I.II.2.3.5.1. Un emploi émietté et précaire.....                                                                         | 95        |

|                                                                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>I.II.2.4. Histoire et caractéristiques de la Fédération Léo Lagrange.....</b>                                                              | <b>97</b>  |
| I.II.2.4.1. Civilisation des loisirs et formation du citoyen.....                                                                             | 97         |
| I.II.2.4.2. Une structure adaptative et qui mêle territoires et thématiques d'action depuis l'origine ...                                     | 100        |
| I.II.2.4.3. Mobiliser l'opinion et agir .....                                                                                                 | 102        |
| I.II.2.4.4. Une professionnalisation rapide.....                                                                                              | 104        |
| I.II.2.4.5. Un opérateur des politiques éducatives publiques .....                                                                            | 106        |
| <br>                                                                                                                                          |            |
| <b>Chapitre 3 : LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES COLLECTIVES</b>                                                             | <b>109</b> |
| .....                                                                                                                                         |            |
| <b>I.II.3.1. Contribution des patronages.....</b>                                                                                             | <b>109</b> |
| I.II.3.1.1. Une gestion identitaire ? .....                                                                                                   | 111        |
| <b>I.II.3.2. Contribution des Centres sociaux.....</b>                                                                                        | <b>112</b> |
| I.II.3.2.1 Le geste social pour faire société ? .....                                                                                         | 115        |
| <b>I.II.3.3. Contribution de la Fédération Léo Lagrange.....</b>                                                                              | <b>116</b> |
| I.II.3.3.1. Une transformation sans modèle.....                                                                                               | 118        |
| <b>I.II.3.4. La problématique du développement associatif : un nœud gordien ? .....</b>                                                       | <b>119</b> |
| I.II.3.4.1. Résoudre les tensions entre logique gestionnaire et logique militante ? .....                                                     | 120        |
| <b>I.II.3.5. Analyser les interactions entre le développement des initiatives collectives et celui des associations qui les portent .....</b> | <b>122</b> |
| I.II.3.5.1. Des initiatives anciennes .....                                                                                                   | 122        |
| I.II.3.5.2. Un important volume d'activités.....                                                                                              | 123        |
| I.II.3.5.3. La naissance de politiques éducatives publiques .....                                                                             | 123        |
| I.II.3.5.4. L'économie des loisirs .....                                                                                                      | 123        |
| I.II.3.5.5. L'affaiblissement idéologique.....                                                                                                | 123        |
| I.II.3.5.6. La crise de sens .....                                                                                                            | 124        |
| I.II.3.5.7. La crise des croyances.....                                                                                                       | 124        |
| I.II.3.5.8. La crise de croissance .....                                                                                                      | 125        |
| I.II.3.5.9. La crise des valeurs .....                                                                                                        | 125        |
| <b>I.II.3.6. Schéma des interactions entre le développement des activités et l'organisation .....</b>                                         | <b>126</b> |
| <br>                                                                                                                                          |            |
| <b>I.III. CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>                                                                                          | <b>127</b> |
| <b>I.III.I. L'organisation privée-publicue .....</b>                                                                                          | <b>127</b> |
| <b>I.III.II. Gérer le sens.....</b>                                                                                                           | <b>127</b> |
| <b>I.III.III A la recherche de l'organisation militante.....</b>                                                                              | <b>129</b> |
| <br>                                                                                                                                          |            |
| <b>PARTIE II : DE LA BOUTIQUE A LA FABRIQUE DE SENS.....</b>                                                                                  | <b>131</b> |
| <br>                                                                                                                                          |            |
| <b>II.I. INTRODUCTION .....</b>                                                                                                               | <b>133</b> |
| <br>                                                                                                                                          |            |
| <b>Chapitre 4 : DE LA NAISSANCE A LA BANALISATION DES INITIATIVES EDUCATIVES DES ASSOCIATIONS.....</b>                                        | <b>135</b> |
| <b>II.II.4.1. Les invariants des associations d'éducation populaire.....</b>                                                                  | <b>135</b> |
| II.II.4.1.1. Mieux-vivre ensemble par le développement du lien social.....                                                                    | 136        |
| II.II.4.1.2. La prééminence du projet ou de l'intention politique .....                                                                       | 137        |
| II.II.4.1.3. L'angoisse de la jeunesse : un puissant moteur pour agir.....                                                                    | 138        |
| II.II.4.1.4. Le temps libre : un support de conquête de la cohésion sociale .....                                                             | 139        |
| II.II.4.1.5. L'éducation comme outil de promotion et de reconnaissance des hommes .....                                                       | 141        |
| II.II.4.1.6. Des lieux spécifiquement organisés pour abriter les initiatives .....                                                            | 143        |
| II.II.4.1.7. L'implication de toutes les parties prenantes.....                                                                               | 144        |
| II.II.4.1.8. L'apprentissage ludique : une méthode d'apprentissage inventive voire transgressive.....                                         | 146        |
| II.II.4.1.8.1. Le jeu à effet subliminal.....                                                                                                 | 147        |
| II.II.4.1.8.2. L'apprentissage ludique comme alternative pédagogique créatrice de sens .....                                                  | 148        |
| II.II.4.1.9. L'indispensable formation des militants.....                                                                                     | 150        |
| II.II.4.1.10. Un agencement atypique de ressources .....                                                                                      | 152        |
| II.II.4.1.10.1. Les ressources humaines .....                                                                                                 | 153        |
| II.II.4.1.10.2. Les ressources économiques .....                                                                                              | 153        |
| II.II.4.1.10.3. Les ressources matérielles.....                                                                                               | 154        |
| <b>II.II.4.2. Le développement des associations éducatives.....</b>                                                                           | <b>155</b> |

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| II.II.4.2.1. La multiplication des initiatives éducatives.....                         | 155        |
| II.II.4.2.2. Isomorphisme public .....                                                 | 156        |
| II.II.4.2.3. Isomorphisme marchand.....                                                | 158        |
| II.II.4.2.4. Bénéficiaires, usagers, consommateurs .....                               | 159        |
| II.II.4.2.5. Un rôle de passeur .....                                                  | 161        |
| II.II.4.2.6. Les associations gestionnaires .....                                      | 161        |
| <b>II.II.4.3. La crise de sens .....</b>                                               | <b>163</b> |
| II.II.4.3.1. Le risque de l'instrumentalisation.....                                   | 163        |
| II.II.4.3.2. La défiance .....                                                         | 164        |
| II.II.4.3.3. Des critères impertinents .....                                           | 164        |
| II.II.4.3.4. La concurrence communale .....                                            | 165        |
| II.II.4.3.5. Le marché éducatif .....                                                  | 166        |
| II.II.4.3.6. L'errance sociale entre l'économique et le vocationnel.....               | 167        |
| II.II.4.3.7. La reconnaissance qui tue .....                                           | 168        |
| <b>II.II.4.4. Succès tragiques.....</b>                                                | <b>170</b> |
| <b>Chapitre 5 : L'ASSOCIATION DISSOCIEE.....</b>                                       | <b>171</b> |
| <b>II.II.5.1. De l'acteur à l'agent .....</b>                                          | <b>171</b> |
| II.II.5.1.1. L'adhérent acteur et militant associatif devient agent consommateur ..... | 172        |
| II.II.5.1.2. Le pionnier acteur et militant associatif devient agent opérateur.....    | 175        |
| II.II.5.1.3. L' élu acteur et militant associatif devient élu agent prescripteur.....  | 177        |
| <b>II.II.5.2. Des agents aux attentes divergentes .....</b>                            | <b>179</b> |
| II.II.5.2.1. L' élu prescripteur .....                                                 | 179        |
| II.II.5.2.2. L'adhérent consommateur .....                                             | 181        |
| II.II.5.2.3. Le militant opérateur.....                                                | 183        |
| II.II.5.2.4. Des tensions contradictoires .....                                        | 185        |
| <b>II.II.5.3. Le changement du processus de production des actions .....</b>           | <b>187</b> |
| II.II.5.3.1. Le prescripteur devient maître d'ouvrage .....                            | 188        |
| II.II.5.3.2. L'opérateur devient maître d'œuvre .....                                  | 190        |
| II.II.5.3.3. Le consommateur devient bénéficiaire .....                                | 194        |
| <b>II.II.5.4. Un marché de dupes ? .....</b>                                           | <b>196</b> |
| <b>Chapitre 6 : L'INTEGRATION DOULOUREUSE DE LA GESTION.....</b>                       | <b>199</b> |
| <b>II.II.6.1. Un univers réglementé.....</b>                                           | <b>199</b> |
| II.II.6.1.1. Une forme juridique banalisée .....                                       | 200        |
| II.II.6.1.2. L'obligation gestionnaire.....                                            | 202        |
| <b>II.II.6.2. Apprendre à rendre des comptes .....</b>                                 | <b>204</b> |
| II.II.6.2.1. Un exemple type .....                                                     | 204        |
| II.II.6.2.2. Du budget familial au bilan .....                                         | 206        |
| II.II.6.2.3. Une mise en conformité audacieuse .....                                   | 210        |
| II.II.6.2.4. Des outils de gestion importés .....                                      | 211        |
| II.II.6.2.5. Une transformation subie.....                                             | 213        |
| II.II.6.2.6. Réinvestir de nouveaux besoins sociaux.....                               | 214        |
| <b>II.II.6.3. L'intégration de la gestion administrative et financière.....</b>        | <b>217</b> |
| II.II.6.3.1. Un apprentissage chaotique .....                                          | 219        |
| II.II.6.3.2. L'effet de taille .....                                                   | 222        |
| II.II.6.3.3. La rupture avec le modèle artisanal .....                                 | 224        |
| <b>II.II.6.4. L'intégration de la gestion des ressources humaines.....</b>             | <b>226</b> |
| II.II.6.4.1. L'employeur associatif.....                                               | 226        |
| II.II.6.4.2. Le militant indemnisé .....                                               | 227        |
| II.II.6.4.3. Passion éducative et précarité salariale.....                             | 229        |
| II.II.6.4.4. Un emploi émietté.....                                                    | 232        |
| II.II.6.4.5. L'emploi militant.....                                                    | 234        |
| II.II.6.4.6. La rationalisation des coûts salariaux .....                              | 235        |
| II.II.6.4.7. Le droit du travail s'impose .....                                        | 236        |
| II.II.6.4.8. L'apparition du Directeur des ressources humaines.....                    | 238        |
| <b>II.II.6.5. Le gestionnaire-militant ? .....</b>                                     | <b>240</b> |
| <b>Chapitre 7 : RÉ-APPRENDRE À CONTER .....</b>                                        | <b>243</b> |

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| II.II.7.1. Le militant gestionnaire .....                                   | 243        |
| II.II.7.2. L'agent militant-gestionnaire .....                              | 250        |
| II.II.7.3. Les outils de gestion du sens .....                              | 254        |
| II.II.7.4. Du reporting au raconting .....                                  | 260        |
| II.II.7.5. L'émergence de la fabrique de sens .....                         | 264        |
| II.II.7.6. L'entrepreneur social.....                                       | 265        |
| <b>II.III. CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE .....</b>                       | <b>269</b> |
| <br>                                                                        |            |
| <b>PARTIE III : L'ENTREPRISE MILITANTE, UNE UTOPIE CONCRETE ? .....</b>     | <b>273</b> |
| <br>                                                                        |            |
| <b>III.I. INTRODUCTION.....</b>                                             | <b>275</b> |
| <br>                                                                        |            |
| <b>Chapitre 8 : ESSAI SUR UNE NOUVELLE FORME PRODUCTIVE.....</b>            | <b>277</b> |
| <b>III.II.8.1. Mythes, rites et tribus .....</b>                            | <b>277</b> |
| III.II.8.1.1. Cohérence et permanence.....                                  | 277        |
| III.II.8.1.2. Le mythe, le geste et le militant.....                        | 278        |
| III.II.8.1.3. L'ambiguïté des rites .....                                   | 279        |
| III.II.8.1.4 Le geste social pour faire société.....                        | 281        |
| III.II.8.1.4 Un mythe à deux faces .....                                    | 282        |
| III.II.8.1.5. Du bon usage de la raison dans la gestion identitaire .....   | 283        |
| III.II.8.1.6. L'outil de gestion du sens, un instrument de régulation ..... | 285        |
| III.II.8.1.6.1. Un outil transgressif .....                                 | 285        |
| III.II.8.1.6.2. Un outil interactif.....                                    | 286        |
| III.II.8.1.6.3. L'ergonomie de l'outil de gestion du sens .....             | 287        |
| <b>III.II.8.2. Geste social et outil de gestion du sens .....</b>           | <b>288</b> |
| <b>III.II.8.3. L'organisation militante .....</b>                           | <b>291</b> |
| III.II.8.3.1. Les composants de l'organisation militante .....              | 291        |
| III.II.8.3.2. Forme productive de la boutique de sens .....                 | 292        |
| III.II.8.3.3 La phase de crise de sens.....                                 | 293        |
| III.II.8.3.4. Le stade de la fabrique de sens .....                         | 294        |
| <b>III.II.8. 4. Logique militante et logique gestionnaire .....</b>         | <b>295</b> |
| <br>                                                                        |            |
| <b>III.III. CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.....</b>                      | <b>301</b> |
| <b>III.III.1. La gestion identitaire.....</b>                               | <b>301</b> |
| <br>                                                                        |            |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>                                            | <b>305</b> |
| <br>                                                                        |            |
| L'organisation militante, un exemple à suivre ?.....                        | 305        |
| <br>                                                                        |            |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                                   | <b>309</b> |
| <br>                                                                        |            |
| Recherche générale.....                                                     | 309        |
| Ouvrages.....                                                               | 309        |
| Articles et revues.....                                                     | 310        |
| <br>                                                                        |            |
| Recherche sur les patronages .....                                          | 311        |
| Documents, articles.....                                                    | 311        |
| Ouvrages.....                                                               | 312        |
| <br>                                                                        |            |
| Recherche sur les Centres sociaux .....                                     | 312        |
| Documents, articles, études.....                                            | 312        |
| Ouvrages.....                                                               | 312        |
| <br>                                                                        |            |
| Recherche sur la Fédération Léo Lagrange .....                              | 313        |
| Documents, articles, revues études,.....                                    | 313        |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Ouvrages.....                                                   | 313        |
| <b>Recherche générale sur les associations.....</b>             | <b>314</b> |
| Documents, articles, revues, études .....                       | 314        |
| Ouvrages.....                                                   | 315        |
| <b>PUBLICATIONS ET COMMUNICATIONS DURANT LA RECHERCHE .....</b> | <b>317</b> |
| Revue scientifique avec comité de lecture .....                 | 317        |
| Revue professionnelle, journaux .....                           | 317        |
| Études et rapports .....                                        | 318        |
| Communications et tables rondes .....                           | 318        |



## INTRODUCTION GENERALE

C'est lorsque nous sommes parvenus à peu près au milieu de notre parcours de thésard que le titre s'imposa : Gérer et militer ! Evoqué depuis devant un nombre assez important de praticiens du monde associatif et de chercheurs en gestion ce titre fait mouche presque à tout coup. Plus exactement, il évoque instantanément une mise en tension, un choc incongru parfois, mais qui résonne. Comme si deux mondes se télescopiaient ! Pourtant derrière l'affrontement pressenti il n'y a pas d'image qui vienne spontanément à l'esprit. La ligne s'est tendue, on a ferré quelque chose c'est certain ; mais c'est quoi ce quelque chose ? On pressent bien de la raison d'un côté et de la passion de l'autre, mais c'est tout ou presque. Si l'on tente de visualiser cette tension, une première figure émerge : c'est celle du gestionnaire, ordonné et froid, sérieux et austère. Bientôt cette image est suivie d'une autre, construite en contrepoint de la première : c'est celle du militant, désordonné et chaleureux, insouciant et joyeux. Si dans notre univers mental ces deux figures s'opposent, un effort supplémentaire permet de mettre des noms de personnes souvent proches de nous et qui ressemblent à ce mini portrait-robot. Encore un effort et nous les trouvons dans la même entreprise : le comptable et le responsable de la communication par exemple, ou l'administrateur du théâtre et le directeur de la troupe.

– « Gérer et militer, mais c'est exactement ça ! » S'exclamait devant nous un ancien dirigeant d'entreprise qui veut désormais créer un organisme de formation pour les responsables d'associations.

- Pour quoi faire ? Lui ai-je demandé.
- Parce que gérer ça s'apprend, m'a-t-il répondu.
- Mais militer alors ?
- ... ?

Nous voici immédiatement plongé au cœur de notre sujet. La gestion c'est concret, visible avec des outils spécifiques. Le militantisme c'est un comportement, porté par des valeurs un engagement mais c'est indéfinissable. Et pourtant il y a de nombreuses organisations dans lesquelles on donne de son temps, de son argent, de ses compétences : les églises, les syndicats, les mutuelles, les associations. Et certaines forment de grands

ensembles avec des milliers de salariés, gèrent de grands établissements de santé par exemple.

Et si l'on y regarde de plus près voici que c'est une part importante de l'emploi, plus d'un million et demi de salariés, des milliards d'euros de chiffre d'affaire (45 pour être plus précis), des activités dans de nombreux domaines qui concernent la vie de tous les jours : la crèche, la halte-garderie, le centre de loisirs, la colonie de vacances, la maison des jeunes du quartier, l'entreprise d'insertion, l'organisme de formation professionnelle, le club de gym, le club de tennis, le village de vacances et même la maison de retraite.

Chaque année, au discours que prononcent les maires de France au moment des vœux, les associations sont félicitées, leurs centaines de bénévoles, leur action indispensable pour le lien social dans la ville sont louangés.

Il y a donc des associations qui gèrent, par la force des choses, toutes ces activités, mais cette dimension de leur fonctionnement n'est pas l'essentiel de ce qu'elles produisent. Peut être n'est-ce pas intéressant ? Pourtant on en parle quelquefois... Particulièrement lorsqu'il y a un scandale financier que les médias relatent à grand bruit. Le choc social est alors important, beaucoup plus que lorsque ce sont des entreprises commerciales qui sont épinglées. Ce qui souligne encore davantage la fonction première de ces organismes qui n'est pas de « faire de l'argent ». Est-ce une raison pour qu'elle ne puisse pas avoir un poids économique, des responsabilités de gestion ? Justement non, puisque tout faux pas sera lourd de conséquence : combien d'années a-t-il fallu aux responsables de l'ARC pour relancer leur association ?

Ce choc entre gérer et militer ne résulte-t-il pas d'une pré-notion bien ancrée et surtout bien partagée ? Une construction mentale qui oppose deux fonctions nobles mais distinctes : celle qui consiste à développer des entreprises en multipliant les richesses économiques d'une part et celle désintéressée qui consiste à multiplier les liens sociaux.

Ce clivage ne résiste pourtant pas à l'observation des faits. Ni d'un côté, ni de l'autre. Les entreprises ne développent-elles réellement que de la richesse économique ? Et les associations ne développent-elles réellement que de la richesse sociale ? La réponse de bon sens est négative.

Dès lors, des recherches qui sauraient décrire les modalités de gestion de ces organisations pourraient aider à une meilleure compréhension d'un vaste secteur dont le

rôle est visible mais dont ni les chercheurs, ni les praticiens, ni les citoyens ne connaissent les nombreuses particularités. Cette démarche serait d'autant plus utile que l'observation encore plus attentive des associations montrerait que leur développement quantitatif important n'est pas sans impact sur leur projet initial. D'autre part, puisque chacun s'accorde à dire qu'elles jouent un rôle avéré dans la vie sociale une mise au jour de leurs caractéristiques serait utile pour tenter de multiplier encore leur influence. Peut-être qu'en plus, l'engouement qu'elles suscitent autour de leur projet en mobilisant par exemple des millions de bénévoles pourrait-il fournir des principes utiles pour des entreprises traditionnelles soucieuses de leur impact social autant que de leur impact économique.

Ce sont les enjeux principaux de cette thèse dont nous allons tout de suite découvrir le résumé et l'agencement.



## **Partie I : ENTREPRENDRE AUTREMENT ?**



## ***I.I. PRESENTATION RESUMEE DE LA THESE***

### **I.I.I. GERER ?**

Les projets des militants d'environ 145.000 associations de l'éducation populaire en France favorisent le développement et la transformation de nombreuses activités dans l'espace social que constitue le « temps libre » comme par exemple celles des villages de vacances, des maisons des jeunes et de la culture, des centres de loisirs de proximité, des sports urbains ou des centres sociaux. L'expansion très importante de ce temps social et la pertinence des activités développées au regard des besoins sociaux nouveaux ont conduit à un formidable développement de ce secteur. Ainsi, ces associations entrent-elles en économie au fil de leur croissance. Elles tentent alors de combiner performance sociale et performance économique ; mais le militant peut-il apprendre la gestion ?

### **I.I.II. MILITER ?**

Au fil de son développement et en raison de l'intérêt que rencontrent ses activités, le militant associatif recherche la reconnaissance des pouvoirs publics et leur implication financière. Mais cette reconnaissance modifie complètement le modèle d'organisation initial : l'association est autonome du point de vue juridique mais contrainte d'exécuter la commande publique ; elle est capable d'agir mais obligée par les souhaits du demandeur et des règles de plus en plus précises, qui vont même jusqu'à formater l'offre éducative. Le processus de production des actions ne s'effectue plus sous la prégnance principale du projet initial qui associait toutes les catégories d'acteurs. Au contraire, de nombreux intérêts divergents apparaissent entre les prescripteurs, les opérateurs et les bénéficiaires : les acteurs assemblés autour d'un mythe fédérateur se muent en agents économiques aux attentes autonomes. L'association est proprement dissociée. Que devient alors son projet associatif ?

### **I.I.III. LA CONSTRUCTION DU SENS POURRAIT-ELLE ETRE GEREE ?**

En proposant un voyage à la découverte d'un « Nouveau Monde » méconnu, imposant, prometteur mais particulièrement difficile d'accès, la thèse offre l'opportunité de donner à voir les modalités de gestion des initiatives des associations éducatives qui ambitionnent de développer le sens de leurs actions, alors même que leurs activités atteignent des volumes considérables.

Les pionniers, dont les convictions permettent d'oser la transformation du monde, voient leurs initiatives se développer avec succès sur la périphérie d'institutions comme par exemple l'Église ou l'École républicaine pour les patronages du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ce succès est entretenu, grâce à des pratiques ritualisées, sous forme de jeux notamment dans le cas des patronages, qui stimulent l'engagement militant selon des invariants caractéristiques des initiatives collectives. Ces initiatives font sens, non seulement pour les activités tangibles qu'elles génèrent mais en raison des représentations multiples qu'en ont les participants : l'activité pratiquée n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un support indispensable à l'intention éducative souhaitée par les organisateurs. Par exemple les jeux de ballons ne visent pas seulement un score entre deux équipes : ils permettent l'épanouissement physique de chaque participant, l'apprentissage de règles collectives et de valeurs morales. Il s'agit d'une gestion qui mêle le sens individuel et collectif à l'action en vue d'un supplément d'éducation pour les participants. Ces actions peuvent s'inscrire dans un développement, non anticipé, de besoins collectifs, comme le problème de la garde des enfants, lié à l'accroissement du temps libre et du travail féminin. Les nombreuses réussites de ces initiatives éducatives associées à l'intérêt général poursuivi incitent alors leurs dirigeants à solliciter l'aide matérielle et économique de la puissance publique.

Dans un temps social en expansion où se multiplient les besoins sociaux, les initiatives éducatives des associations qui se développent permettent l'établissement de relations coopératives avec les collectivités publiques. L'inflation des services proposés s'effectue dans une certaine confusion qui semble opposer deux logiques en apparence irréductibles : logique militante et logique gestionnaire. Les militants espèrent développer leur influence et se pérenniser, tandis que le reformatage des activités en dispositifs à caractère administratif réduit l'intention éducative qu'elles contenaient et fait apparaître un marché du socio-éducatif. Les acteurs rassemblés autour d'un projet de transformation sociale se

muent en agents économiques aux attentes qui peuvent diverger. L'agent associatif subit des pressions contradictoires qui peuvent le conduire à abandonner ses activités et à chercher à en développer de nouvelles moins soumises à ces normes ou à disparaître; il peut aussi s'aligner sur l'entreprise marchande ou le service public traditionnel comme s'il y avait une impossibilité à conjuguer performance sociale et performance économique.

En observant d'une part la dynamique des activités et d'autre part celle des organisations, ainsi que leurs interactions, notre recherche indique que cette issue de l'alignement ou de la disparition n'est pas fatale. Elle montre que les associations éducatives peuvent trouver des voies pour concilier esprit militant et esprit gestionnaire, selon des transformations en étapes successives et plus ou moins douloureuses. A la confusion dans laquelle les agents ne savent plus qui instrumentalise qui, nous substituons une autre grille de lecture qui autorise le dépassement du conflit.

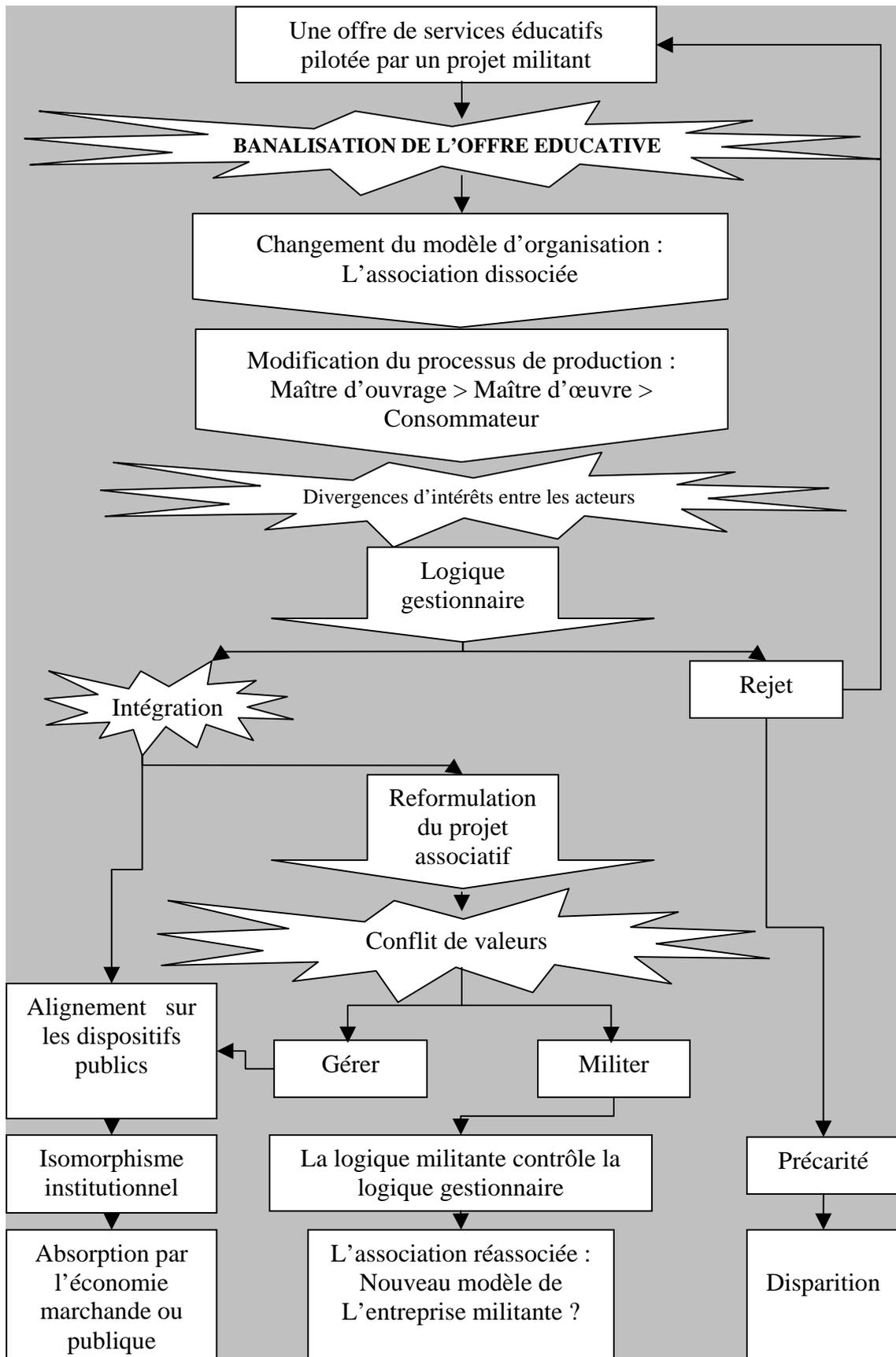
Le schéma qui suit conceptualise ces étapes et constitue le fil rouge de la démonstration autour de laquelle est structurée la thèse. Les quatre périodes conflictuelles qui apparaissent successivement font chacune l'objet d'un développement. En premier lieu nous étudions les effets de la banalisation de l'offre de services éducatifs qui conduit à une crise de sens. Ensuite le modèle d'organisation se modifie en dissociant les acteurs qui deviennent des agents aux attentes divergentes. Dans un troisième temps l'agent de l'éducation populaire intègre progressivement les instruments de la gestion économique qu'il va découvrir dans la douleur et au prix de la révision de ses convictions ou croyances sur l'économie. Enfin, lors de la quatrième étape il doit apprendre à formaliser les instruments de gestion du militantisme qu'il possède de façon intuitive pour les maîtriser et les développer en vue de réaffirmer son projet. Durant ces apprentissages l'agent de l'éducation populaire révisera ses valeurs et son projet social pour en rendre compte en ayant ré-associé les parties prenantes à son projet. Le militant, acteur et prisonnier de ses convictions ne deviendra agent militant que s'il s'autorise leur révision.

La thèse montre que la pérennité des initiatives sociales se construit au cours d'un apprentissage chaotique et conflictuel sans vision d'un modèle abouti et sans planification. Et pour cause, le modèle n'existe pas ! C'est un apprentissage pragmatique sous le double arbitrage des règles politiques internes et de la sanction économique par les résultats.

Cet agent-militant emprunte aux modèles économiques dominants et y ajoute son système de valeurs pour se réinventer. Il est privé-public, c'est à dire de risque privé et

d'intérêt public. L'espace économique singulier qu'il convient de mettre au jour s'inscrit, selon nous, dans une économie relationnelle qui fabrique de l'individu et de la société simultanément. Notre recherche étudie les interactions entre le développement des activités éducatives et l'organisation qui les gère ce qui permet d'observer la transformation de l'organisation associative : d'une boutique artisanale à vocation identitaire elle peut devenir une fabrique qui intègre les outils de gestion nécessaires pour gérer son activité économique et relève le défi d'entretenir son projet social par la création d'outils spécifiques de management. Nous identifions peut être ici la principale initiative sociale portée par les associations éducatives depuis deux siècles : l'invention de la fabrique de sens.

**I.I.IV. SCHEMA DES INTERACTIONS ENTRE LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES ET L'ORGANISATION**



## **I.I.V. AGENCEMENT DE LA THESE**

Notre recherche est présentée en trois parties :

- la première partie, introductive, dénommée « Entreprendre autrement ? » dont l'objet vise à positionner la recherche, fournir au lecteur les données de cadrage sur un champ associatif difficile d'accès et généralement méconnu et livrer la problématique, objet de la thèse. Le premier chapitre propose un état des lieux qui synthétise les connaissances disponibles sur les associations en France en portant à la connaissance du lecteur l'importance sociale et économique de ces organisations. Nous mettons en relief quelques caractéristiques du secteur privé non-marchand et illustrons sa forme atypique, son dynamisme singulier. Au deuxième chapitre, nous présentons les matériaux de recherche et les études que nous avons menées entre 1997 et 2003 sur les associations d'éducation populaire en général, les patronages, les Centres sociaux et la Fédération Léo Lagrange. Dans le troisième chapitre nous commençons par extraire de chacun des matériaux étudiés leur contribution à la problématique du développement des initiatives collectives. Après avoir livré cette problématique qui consiste à rechercher comment résoudre les tensions entre logique gestionnaire et logique militante, nous conceptualisons la dynamique de développement des associations éducatives et calquons notre démarche d'analyse sur ses différentes étapes. La conclusion de cette première partie souligne les principales caractéristiques d'associations qui ont comme objectif de produire du lien social et la problématique qui est la leur lorsque les besoins sociaux auxquels elles répondent sont pris en charge par la puissance publique.
- La deuxième partie intitulée « De la boutique à la fabrique de sens », constitue le cœur de la thèse en expliquant et analysant toutes les phases de l'initiative collective. Nous suivons la démarche proposée à la fin de la première partie qui consiste à étudier les interactions entre le développement des activités et l'évolution des organisations qui les portent. Nous identifions ainsi quatre étapes particulièrement critiques, des crises aux origines et conséquences distinctes mais qui s'enchaînent logiquement. C'est la raison de la construction de cette partie en quatre chapitres qui spécifient et analysent chacune de ces phases du développement des initiatives collectives. Le quatrième chapitre de la

thèse montre comment les initiatives collectives naissent et se développent. En premier lieu, il identifie quels sont les invariants des modalités d'organisation et les caractéristiques principales des services rendus. Puis nous y étudions la phase critique du développement lorsque les activités se banalisent et se répandent dans la sphère publique ou privée. Nous revenons dans ce chapitre sur l'explication de la crise de sens qui affecte les militants, son contexte et son impact sur l'organisation. Le cinquième chapitre montre comment le modèle de l'association dissociée fait apparaître les divergences d'intérêts entre les acteurs mués en agents et les modifications du processus de production des actions. Le sixième chapitre analyse les conditions dans lesquelles est introduite la logique gestionnaire rendue indispensable par le développement des activités et l'obligation de rendre compte aux prescripteurs. Dans un univers d'acteurs réticent au chiffre, plutôt guidé par l'esprit militant et transgressif que par le souci de la norme, cette phase critique du développement porte de nombreux enjeux. Enfin, le septième chapitre étudie le déroulement de la phase au cours de laquelle l'agent militant recherche l'obtention de nouvelles marges de liberté en tentant de ré associer les parties prenantes à son projet associatif par la création d'outils de gestion du militantisme en vue de réaliser un nouveau modèle de l'association qui peut devenir une véritable fabrique de sens. A la figure emblématique historique du curé ou de l'instituteur nous essayons d'associer à la fabrique de sens un profil contemporain celui de l'entrepreneur social.

- La troisième partie, conclusive, intitulée « L'entreprise militante, une utopie concrète ? », est un essai de mise en perspective dans un chapitre unique (le huitième) de ce qui pourrait être une forme d'organisation spécifique, l'organisation militante, comme une matrice qui succèderait au 21<sup>ème</sup> siècle à celle du patronage. Nous en précisons les composants et schématisons leur agencement dans la forme productive typique de la boutique de sens et celle de la fabrique de sens. Successivement nous proposons une nouvelle lecture de la tension entre logique militante et logique gestionnaire en deux axes distincts et en déduisons deux autres formes typiques : la forme précaire et celle de l'alignement. Nous concluons en définissant le mode de gestion associé à l'organisation militante : la gestion identitaire.



# **Chapitre 1 : POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

## **I.II.1.1 INTRODUCTION**

Au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, cette recherche porte sur les initiatives sociales et leurs modalités de gestion.

En matière de gestion des organisations nous identifions, sur une longue durée, l'évolution des activités proposées par les porteurs d'initiatives et mesurons l'impact de cette évolution sur les organisations associatives qui les gèrent.

Plus spécialement, le matériau mobilisé pour cette recherche est délimité par ce que l'on appelle les associations d'éducation populaire en France et les services qu'elles proposent.

L'intérêt de ce matériau est double :

- les associations et fédérations d'éducation populaire bénéficient d'une longévité exceptionnelle : centenaires quelquefois, cinquantenaires souvent, trentenaires très fréquemment.
- Les services et activités qu'elles proposent à la population sont nombreux, répandus et se sont multipliés de façon conséquente au cours de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

Cette recherche veut contribuer à mettre au jour les caractéristiques gestionnaires de nombreuses initiatives réalisées par des citoyens de tous milieux que nous qualifions d'entrepreneurs sociaux. Etonné des réalisations et expériences présentées au mieux comme artisanales, souvent comme bricolées, nous souhaitons relever l'intérêt de la recherche pour ces initiatives sociales et qualifier ce qui pourrait être une autre façon d'entreprendre, différente des modèles de l'entreprise publique ou de l'entreprise privée : une fabrique de sens qui s'inscrit dans une économie relationnelle.

### I.II.1.2. LA METHODE

Notre rencontre avec Michel Berry se situe lors de la production de ses réflexions sur le chômage<sup>1</sup> où il propose de détacher les chômeurs auprès d'associations agréées pour leur redonner estime de soi et dignité sociale. En 1997, après une année de réflexions et d'échanges avec Michel Berry, le CRG nous accueille comme nouveau thésard avec comme projet de recherche l'identification des modalités de gestion dans les associations d'éducation populaire. Le praticien que nous étions, mis en appétit pour la réflexion, recherchait dans un premier temps l'adoubement du directeur de thèse en écartant sa propre expérience comme objet pertinent de recherche. Or, c'est précisément cette expérience qui intéressait le chercheur établi. Ainsi, la transformation du praticien en chercheur a constitué un retournement de situation particulièrement délicat et long à réaliser. Cette démarche de transformation s'est déroulée comme un itinéraire durant lequel les compétences de l'apprenti chercheur ont été mises à l'épreuve et obtenues progressivement par l'exploration de matériaux proches de l'expérience du praticien (les patronages et les Centres sociaux). C'est en quelque sorte un rodage du regard pour arriver finalement à la bonne mise à distance de l'expérience acquise au long d'un autre périple (professionnel celui là) et en faire un objet de recherche dans le rôle traditionnellement exigé par le CRG de chercheur-acteur.

De ce fait, les recherches sur les patronages et les Centres sociaux constituaient une sorte de détour intellectuel qui ont progressivement structuré notre réflexion sur le militant et le gestionnaire. Le retour vers notre expérience professionnelle au sein de la fédération Léo Lagrange, prise comme objet de recherche, débutait par la mise en situation d'analyste-participant lors de la réponse par la fédération Léo Lagrange à un appel à projet de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales sur le thème de la construction d'indicateurs de performance. L'élaboration du rapport de pré-soutenance permettait de vérifier la solidité et la qualité de l'arrimage entre les deux éléments de cette nouvelle posture, obtenue par le renversement du praticien-chercheur en chercheur-praticien.

Notre milieu professionnel était de prime abord très réticent à notre démarche au sein de l'École polytechnique en raison de l'impertinence apparente à vouloir fréquenter deux univers si différents, vécue comme une transgression par le Directeur Général de l'époque

---

<sup>1</sup> Michel Berry, " Changer d'optique dans la lutte contre le chômage ", revue *Gérer et Comprendre*, décembre 1996, pp. 85-94.

qui accueille notre démarche avec ces mots : « je n'ai pas du tout l'intention de financer ta thèse, encore moins à l'École polytechnique ! ». Le populiste contre l'élitiste, en quelque sorte ! Passant outre cette injonction, il nous fallut engager une stratégie de valorisation de nos travaux susceptible de renverser la situation et faire valoir l'intérêt au développement des recherches sur l'univers restreint des associations d'éducation populaire. Dès lors, publier, tant dans les revues scientifiques que dans les revues professionnelles, communiquer lors des colloques et tables rondes organisés sur les thèmes associatifs et de l'économie sociale et solidaire constituaient un objectif encouragé par Michel Berry. L'image de marque de l'École polytechnique, les premiers articles publiés, nous ont permis de conquérir une posture désormais acceptée de chercheur-acteur, dont la réflexion est utile à la profession et, par rebond, profitable à l'image de marque de la Fédération Léo Lagrange. Cinq ans et trois mutations plus loin<sup>2</sup> les dernières fonctions que nous avons occupées et qui consistent à inventer de nouveaux services éducatifs tout en garantissant la « mise en actes du projet éducatif » de la Fédération Léo Lagrange, validèrent pour une part la stratégie suivie.

Une première éclosion « grand public » de nos réflexions avait lieu sous la forme d'une tribune publiée dans le Monde<sup>3</sup> où étaient mises en évidence la confusion et la crise de sens dans laquelle les initiatives sociales se développent. Les interpellations dont nous fûmes l'objet suite à cette parution semblaient confirmer la justesse de l'analyse, mais surtout révélaient l'actualité des questions soulevées et l'intérêt à poursuivre la recherche sur un sujet méconnu. Par ailleurs, la préparation du centenaire de la « Loi 1901 » donnait lieu à un engouement public manifeste sur « le monde associatif » de la part de plusieurs chercheurs, responsables associatifs et politiques, procurant ainsi l'occasion de nombreux articles, publications et colloques auxquels nous prîmes une part active<sup>4</sup>. Publier et communiquer durant la thèse avait un objectif d'utilité pour le milieu professionnel peu sensibilisé à cette démarche ; mais cette stratégie de diffusion devait éveiller également l'intérêt des milieux scientifiques sur un objet mal défini et sur des matériaux peu accessibles au chercheur. Les publications dans *Gérer et Comprendre, Travail et Emploi* et dans la *Revue Internationale de l'Économie Sociale* soulignent cet intérêt.

---

<sup>2</sup> Délégué Régional en Picardie, Directeur de service régional en Rhône-Alpes, Délégué Régional en Nord-Pas de Calais et après le départ du Secrétaire Général, Délégué Général chargé des ressources et du développement au siège national jusqu'en février 2004.

<sup>3</sup> François Rousseau, " Quel avenir pour les initiatives éducatives des associations ? ", tribune, *Le Monde*, 7 mars 2000.

<sup>4</sup> Voir en encadré la liste des interventions et publications durant l'élaboration de la thèse.

Ce parcours atypique constitue pour le chercheur un ensemble de points de vue très privilégiés sur le plan des situations observées, de même que dans un univers d'acteurs engagés dans les actions concrètes et peu soucieux de leur théorisation, le trajet du praticien favorise l'obtention d'informations généralement inaccessibles au scientifique.

Par exemple, la recherche documentaire sur les patronages n'était réalisable qu'à la condition de savoir que la Ligue de l'Enseignement conservait et classait ses Bulletins depuis sa création en 1866. L'accès aux archives était naturellement facilité par nos relations professionnelles. Ou encore, la réalisation des deux études de la CNAF sur les Centres sociaux de la France entière n'avait pas fait l'objet d'une grande diffusion, ni d'article dans la revue scientifique « Prévisions » de la CNAF. Il fallait être un professionnel attentif aux publications internes de la CNAF pour s'intéresser aux contenus de ces enquêtes, mais seul un chercheur soucieux de faire parler des colonnes de chiffres pouvait se réapproprier l'important travail qui avait été réalisé dans toute la France par les agents des Caisses d'Allocations Familiales. De même, l'accès exhaustif aux Données Annuelles de Déclaration Sociale sur une période de 13 années consécutives d'un Centre social, pouvait difficilement être obtenu en dehors de la voie hiérarchique interne de la Fédération Léo Lagrange. Enfin, d'une façon générale les militants associatifs sont engagés dans l'action, très peu dans la mesure de l'action et encore moins dans la conservation écrite des expériences et activités. L'absence de formalisme et le manque de théorisation sont des caractéristiques communes à nombre d'associations. Ainsi dans un univers souvent qualifié de nébuleux, des données fiables - et même quelquefois exhaustives dans le cas des Centres sociaux - existent, mais leur découverte est particulièrement difficile en raison des modes de recueil, de conservation et de diffusion de ces données.

Un autre apport était contenu dans l'atypisme de cette démarche : les acteurs militants sont passionnés et empreints de convictions qui constituent autant de représentations du Monde qu'un regard extérieur, critique de surcroît, risque de braquer, ce qui rend le recueil des informations particulièrement délicat. La relative proximité professionnelle<sup>5</sup> que nous possédions nous aidait à faire un bon usage de la raison dans les affaires humaines<sup>6</sup>. Enfin, notre longue expérience professionnelle et le nomadisme qui en est le creuset, incitaient au

---

<sup>5</sup> Nous disons relative en raison de notre position hiérarchique interne, source de « bruits » dans le recueil de données qualitatives.

<sup>6</sup> H.A. Simon, *Reason in human affairs*, Stanford University Press, 1983.

recueil de notre propre expérience dans un rôle de « témoin-distancié de lui-même », qui a réussi à limiter la tentation schizophrénique de l'acteur qui voulait devenir chercheur dans l'obtention de la posture de chercheur-praticien.

### I.II.1.3 PUBLICATIONS ET COMMUNICATIONS DURANT LA RECHERCHE

#### REVUES SCIENTIFIQUES AVEC COMITE DE LECTURE

« Du patronage au centre de loisirs, la réussite sociale d'un service familial », article, *Journal de l'Ecole de Paris*, avril 1998.

« L'évolution de l'emploi dans les Centres sociaux : quelle interprétation ? », article, revue *Travail et Emploi*, septembre 1999.

« De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », article, *Gérer et Comprendre*, mars 2000.

« Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens », article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 279, janvier 2001.

« Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 286, novembre 2002 et n° 287, janvier 2003.

#### REVUES SANS COMITE DE LECTURE, REVUES PROFESSIONNELLES, JOURNAUX

« Quel avenir pour les initiatives éducatives des associations ? », tribune, *Le Monde Economie*, 7 mars 2000.

« Professionnalisation, bénévolat, volontariat : les enjeux de l'animation », article, revue *JPA*, décembre 1998.

« Du patronage au centre de loisirs, une volonté éducative », article, revue *JPA*, mars 1999.

« Le centre social accordéon invente-t-il la société post-salariale ? », résumé, revue *Bloc Notes*, avril 1999.

« Historique des centres de vacances et de loisirs », article, *Guide du formateur Léo Lagrange*, janvier 2000.

« Le Défi, commandes publiques, projets associatifs, besoins sociaux : qui instrumentalise qui ? », article, revue *JPA*, décembre 2000.

« L'association dissociée », article, revue *PROJET*, n° 272, décembre 2002.

« Si tu veux la paix prépare la paix », article, ouvrage collectif, *L'engagement des jeunes dans la solidarité internationale*, INJEP, Paris, mai 2004.

#### ÉTUDES

« De l'entreprise charismatique vers l'entreprise apprenante », la SCOP le Chèque Déjeuner, mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle, juillet 1996.

« La contribution à l'emploi des Centres sociaux », étude, Ministère du Travail, DARES décembre 1998.

« Concevoir des indicateurs pertinents de pilotage et d'évaluation des actions éducatives », étude, Caisse Nationale des Allocations familiale, CNAF, septembre 2001.

## COMMUNICATIONS ET TABLES RONDES

« Quel modèle éducatif pour les années 2000 ? », Congrès Fédération Nationale Léo Lagrange, Paris La Villette, avril 2000.

« L'éducation populaire en question », Colloque de l'ARDEVA Rhône Alpes, Lyon, mai 2000.

« Education populaire et appels d'offres », Débat public des MJC, Marseille, juin 2000.

« L'adhérent a disparu », Université d'Eté de la FNLL, La Rochelle, août 2000.

« Les associations dans la transformation sociale », Colloque de la Ville d'Issoudun, décembre 2000.

« L'éducation populaire entre économie publique et économie privée », Colloque du FONJEP, Amiens, mai 2001.

« Association et pouvoirs publics », Assemblée Générale des Mouvements d'Echanges et de Savoirs Réciproques, Ambleteuse, mai 2001.

« Transparence entre associations et pouvoirs publics », Colloque du Conseil Général du Nord, Maubeuge, septembre 2001.

« État, collectivités locales et associations », Congrès du Syndicat National des Inspecteurs Jeunesse et Sport, Wattignies, octobre 2001.

« Gérer et militer », Deuxièmes rencontres inter - universitaires de l'économie sociale et solidaire, La Tourette (Rhône), février 2002.

« Engagement et adhésion », Université d'été de l'AFEV, Marly le Roi, août 2003.

« S'associer pour entreprendre la transformation sociale », Colloque international, Université de Bordeaux,

« L'animation en France et ses analogies à l'étranger », novembre 2003.

#### I.II.1.4 LE REVE DU PRATICIEN DEVENU CHERCHEUR

Tout d'abord nous avons l'intention de répondre aux appels des intellectuels qui considèrent que la désaffiliation d'un grand nombre de concitoyens devrait inciter à stimuler le développement d'activités d'un nouveau type pour résoudre les crises sociales et un chômage massif. Contribuer à cette tâche d'intérêt général se heurtait selon nous à un déficit de concepts et à l'absence d'un cadre de pensée qui soient apte à loger hors de la sphère marchande ou publique la gestion d'activités qui fabriquent du lien social. Enfin, nous considérons que l'étude clinique de certaines organisations sociales devait nous permettre d'identifier et comprendre ce qui s'opposait ou au contraire favorisait le développement des initiatives privées à but non lucratif menées dans le cadre d'actions collectives et productives de lien social.

Des travaux de recherche publiés ces dernières années, le constat peut être établi que la définition et l'analyse d'autres modèles d'entreprises qui viseraient à produire du lien social (et plus particulièrement dans le domaine de l'action collective) n'est qu'esquissée, comme si les initiatives sociales s'organisaient de façon nébuleuse et impénétrable. Pourtant, du point de vue du praticien, il est utile de contribuer à rapprocher les élites économiques politiques et administratives d'un champ social parcouru chaque jour par des acteurs sociaux, cette "élite de première ligne"<sup>7</sup>, au contact des populations. Car mettre au jour les modalités de gestion des initiatives sociales pourrait également favoriser la multiplication et le développement du lien social par une juste appropriation des principes d'action que ces initiatives recèlent.

Du point de vue de la recherche en gestion, les initiatives collectives non marchandes seraient caractérisées par leur ancrage territorial fortement marqué et par leur finalité qui vise à la satisfaction de besoins collectifs émergents ou explicites. Nous nous trouverions donc face à des situations de gestion<sup>8</sup> d'un type nouveau, remarquables par deux traits :

- leur externalité : dans une acception renouvelée du terme, des acteurs hétérogènes, aux attentes différentes, se trouvent participer à la gestion d'une situation problématique que l'on pourrait qualifier « d'externalité », comme

---

<sup>7</sup> Guy Roustang, " Les impasses de l'économisme ", article, *Le Monde*, 15 décembre 1995, p.21.

<sup>8</sup> " Nouveaux services et dynamiques territoriales ", CRG de l'École Polytechnique, *projet de recherche 2001-2004*.

vouloir mieux vivre dans son quartier par exemple. Ce qui, en l'absence d'une autorité commune conduirait à la construction de solutions organisationnelles floues et parfois conflictuelles.

- Leur singularité : car tout en s'appuyant sur des agencements qui impliquent plusieurs organisations, les services se déploient localement en courant le risque de l'impossibilité d'une diffusion élargie faute de capitalisation des apprentissages.

L'axe de recherche du CRG, « Nouveaux services et dynamiques territoriales », vise à établir un cadre d'analyse relatif à des situations de gestion dans le secteur non marchand, où la performance des agents doit pouvoir être évaluée.

Or, notre position de praticien devenant chercheur nous plaçait devant une énigme à résoudre : les associations et fédérations d'éducation populaire bénéficient d'une longévité exceptionnelle, elles sont quelquefois centenaires, et les services qu'elles proposent à la population sont nombreux, répandus et se sont multipliés de façon conséquente au cours de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Ces organisations privées et non marchandes tentent de combiner recherche du sens et développement des initiatives qu'elles produisent. En visant la création de valeurs identitaires, leur finalité non pécuniaire ne s'opposerait pas à leur pérennité ?

### **I.II.1.5 L'ARTICULATION ENTRE LES DIFFERENTES RECHERCHES**

Très rapidement, nous avons assimilé les patronages à une véritable matrice d'initiatives sociales dont nous pouvions extraire les invariants susceptibles de rendre compte des caractéristiques communes aux initiatives menées dans un cadre collectif. En effet leurs principes généraux d'organisation décrits dès 1859 par l'Abbé Timon-David<sup>9</sup> côté catholique et en 1895 du côté des laïques<sup>10</sup> perdurent encore de nos jours dans les 15.000 centres de loisirs qui accueillent chaque année trois millions d'enfants. La richesse du matériau, son enracinement dans le temps, l'absence de travaux gestionnaires sur la question nous offrirent quelques pépites et beaucoup de plaisir. Les conclusions de notre étude nous amenaient à considérer les difficultés liées au développement de ces initiatives et particulièrement la crise de sens supportée par les agents associatifs, victimes de leurs

---

<sup>9</sup> Max Turmann, *Au sortir de l'école, les patronages*, 4<sup>ème</sup> édition, Lecoq, 1906, Paris.

<sup>10</sup> " Intervention de Léon Bourgeois ", *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, congrès de 1895, Paris, 1895.

succès en quelque sorte ! Les enseignements principaux furent exposés dans un article publié dans le numéro 59 de la revue *Gérer et Comprendre*<sup>11</sup>.

Le travail documentaire sur les Centres sociaux débutait presque simultanément. Nous avions l'opportunité, unique dans ce domaine, de ré-analyser des données économiques et sociales exhaustives sur la France entière ; qui plus est, nous pouvions comparer deux enquêtes similaires réalisées à 8 ans d'intervalles par la CNAF. Cette occasion était particulièrement stimulante. L'étude réalisée dans le cadre d'un contrat avec la DARES<sup>12</sup> démontrait pour la première fois et sur des bases solides, la performance économique et sociale du mode de gestion associatif comparé aux modes de gestions des administrations. L'article<sup>13</sup> commandé par la revue « Travail et Emploi » suite à nos travaux rendait compte des particularités du travail associatif et des caractéristiques comparées entre les gestionnaires des Centres sociaux. Autant l'étude des patronages portait sur les modalités de gestion et d'organisation d'une activité méconnue qui traverse avec succès les deux derniers siècles et se perpétue aujourd'hui, autant l'étude des Centres sociaux mettait en évidence les modalités de gestion de la structure et l'agencement des facteurs de production. Dans les deux cas, indépendamment des découvertes et spécificités mises au jour, la même problématique apparaissait : le succès des militants les plaçait en situation de grave crise de sens. La prise en compte par la puissance publique des besoins repérés et traités par les militants associatifs constituait un facteur de développement quantitatif qui menaçait le projet qualitatif initial. Dès lors, la recherche qui avait déjà permis d'identifier certaines caractéristiques des modalités de gestion associatives s'orientait, se prolongeait, sur la compréhension de cette crise de développement. Le constat était que nombre d'associations éducatives ne renonçaient pas au développement de leurs activités même lorsque leur entrée en économie et l'importation d'une logique gestionnaire issue du monde l'entreprise publique ou privée réduisait l'intention éducative qu'elles poursuivaient. Comment survivent-elles à cette crise de sens ? Y-a-t-il un horizon indépassable qui confine l'initiative sociale à faire émerger des nouveaux besoins dont la recherche de satisfaction sera inéluctablement prise en charge par le marché ou la

---

<sup>11</sup> François Rousseau, " De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan ", article, *Gérer et Comprendre*, n° 59, mars 2000.

<sup>12</sup> François Rousseau, *La contribution des centres sociaux à l'emploi*, Etude pour la DARES, Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité, octobre 1998.

<sup>13</sup> François Rousseau, " L'évolution de l'emploi dans les centres sociaux ", revue *Travail et Emploi*, n°80, octobre 1999.

puissance publique ? Comme l'équipier dans les courses cyclistes, que l'on appelait autrefois un porteur d'eau, qui s'épuise avec abnégation, non pour gagner mais pour aider son champion à vaincre ? Ces réflexions donnèrent lieu à deux articles publiés l'un en 2001, l'autre en deux parties en 2002 et 2003 par la *Revue Internationale de l'Economie Sociale*<sup>14</sup>.

Enfin, le troisième matériau mobilisé était constitué par la Fédération Léo Lagrange, mouvement d'éducation populaire cinquantenaire, au sein de laquelle nous avons exercé des activités de dirigeant durant plus de 20 ans. Avant de rejoindre en 2002 la direction générale à Paris, nous avons pratiqué de nombreux métiers dans quatre Régions différentes (PACA, Picardie, Rhône-Alpes et Nord Pas de Calais), ce qui nous offrit la possibilité d'analyser des dizaines d'exemples de situations de gestion vécues et observées dans la durée sur un matériau de recherche difficilement accessible aux chercheurs. La mise en tension entre performance économique et performance sociale (au sens du projet poursuivi par l'organisation) et la recherche du dénouement des contradictions apparentes entre logiques d'actions irréductibles est au cœur, quotidiennement, de l'environnement professionnel et militant des praticiens responsables de cette organisation. Nous sommes retenus lors d'un appel à projets de la CNAF, qui vise à élaborer des indicateurs de performance sociale dans le champ des associations d'éducation populaire<sup>15</sup>. L'étude va essentiellement permettre la création d'une ingénierie pédagogique autour de la notion de projet au sein de la Fédération Léo Lagrange. Mais cette recherche présente un autre intérêt : c'est sa réalisation qui va favoriser notre posture d'analyste-participant, position très délicate à obtenir au sein de l'organisation dont nous sommes l'un des dirigeants. Nous y observons et analysons la plupart des éléments constitutifs de la thèse « Gérer et militer ». Le matériau, la Fédération Léo Lagrange, devient alors le creuset qui structure la démonstration en étant alimenté simultanément par les réflexions et études tirées des autres matériaux, l'expérience concrète de l'auteur et l'intellectualisation de la démarche. En mesurant l'impact de l'évolution des activités sur l'organisation qui les gère, nous

---

<sup>14</sup> François Rousseau, " Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens ", article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 279, janvier 2001.

François Rousseau, " Gérer et militer, une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives ", article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 286 (1<sup>ère</sup> partie) décembre 2002 et n° 287 (2<sup>ème</sup> partie) février 2003.

<sup>15</sup> François Rousseau, *Construire des indicateurs de performance sociale*, rapport, CNAF, septembre 2001.

identifions ce qui pourrait être une autre façon d'entreprendre, ni publique ni marchande : une fabrique de sens qui s'inscrirait dans une économie de la relation.

La combinaison des ressources mobilisées pour la thèse peut alors se conjuguer pour dénouer la problématique repérée : **le succès des initiatives collectives met en crise de sens le projet initial. Comment cette crise peut-elle être dépassée ?**

### **I.II.1.6. ENTREPRENDRE AUTREMENT ?**

Les appels au développement d'activités que l'on pourrait qualifier d'alternatives au monde marchand se sont fait de plus en plus nombreux, à partir d'une critique de "l'économisme" (Forrester 1998) ou de la pensée unique (Hoang-Ngoc 1996). Certains ouvrages sont devenus des best-sellers (Rifkin 1996) et ont donné l'impression qu'il était urgent de reconsidérer notre avenir économique et social. Des travaux plus anciens (Gorz 1988, Sue 1982, Roustang 1982) sont revenus au goût du jour au milieu des années 90 en questionnant la place de l'homme et du travail (Lipietz 1996, Castel 1994, Méda 1995) dans la société contemporaine. Depuis, les réflexions fusent et mettent également en question le modèle de l'État-providence (Rosanvallon 1995) et les services publics (Rachline 1996). Les contradictions entre production de richesses sociales et production de richesses économiques sont à nouveau avivées et mises en débat (Méda 2000, Viveret 2001) et la crainte d'une société duale et fragmentée incite à la promotion de contre-modèles réalistes et efficaces (Gadrey 2001). Indépendamment du contexte de reprise économique entre 1997 et 2001 qui risquait de réduire l'intérêt pour la recherche de solutions alternatives à un chômage massif, la montée en puissance de mouvements de contestation comme ceux initiés par le *Monde Diplomatique* (Attac) ou la Confédération Paysanne mettent en évidence l'aspiration partagée par des élites et de nombreux acteurs (le Forum Social Mondial de Porto Alegre, les Forum Sociaux Européens de Gênes et de St Denis) à d'autres modèles de développement que ceux qui s'imposent aujourd'hui. Entreprendre autrement, fabriquer du sens devient alors une exigence nouvelle (Berry 1996) dont il convient de repérer les modalités de production. Le Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique en a fait un de ses axes de recherche intitulé « nouveaux services et dynamiques territoriales » (programme 2001-2004). Fréquemment, les auteurs considèrent que le développement de la société tertiaire, voire quaternaire (Sue 1997), ne bénéficiera pas totalement du fameux déversement d'Alfred Sauvy et que la désaffiliation d'un grand nombre de nos concitoyens devrait inciter à stimuler le développement d'activités d'un nouveau type qui s'inscriraient entre l'initiative marchande et l'initiative publique, pour garantir un ordre social plus harmonieux.

### **I.II.1.6.1. Du bonheur dans les affaires**

En première approche, nous observons que ce vaste objet de recherche qui semble nouveau est en fait, aussi ancien que la société industrielle. L'âge de certaines des organisations qui abritent et développent des initiatives sociales et économiques dans une forme intermédiaire entre l'organisation marchande et l'organisation publique est très élevé. Ainsi, l'appel au développement d'activités non marchandes ne naîtrait pas des apories contemporaines entre l'Etat et le marché, mais plutôt de la redécouverte de formes organisées de production alternatives aux modèles économiques actuels.

Le socialisme utopique de Saint Simon, les prémisses du surréalisme de Charles Fourier, l'anarchisme de Pierre Proudhon, le socialisme chrétien de Philippe Buchez et le patronat social de Frédéric Le Play sont tour à tour mobilisables pour cadrer les origines d'une pensée spécifique visant à concilier l'économie et la morale en réponse aux premiers constats établis au début du 19<sup>ème</sup> siècle sur les dégâts provoqués par le développement de l'économie industrielle. Déjà le rejet ou non de la monnaie comme instrument d'échange, le rôle redistributeur de l'État, la rémunération du capital, la place des ouvriers dans le système de production sont questionnés dans les réalisations ou tentatives d'expérimentation menées par Jean Baptiste Godin en France (les caisses de secours mutuelles, le familistère de Guise), Robert Owen en Angleterre (le système New Harmony, basé sur le rejet du profit économique et de la propriété privée des moyens de production) ou Frédéric Guillaume Raiffeisen en Allemagne (le Crédit Mutuel).

Dès le 19<sup>ème</sup> siècle, ces formes organisées de production de biens et services postulent de privilégier le développement de l'homme et des hommes entre eux. En ce sens, la production observable ou tangible de biens ou services, constitue un support permettant la mise en relation des hommes en fonction d'une intention idéalisée du bonheur en société.

### **I.II.1.6.2 Le tiers secteur**

Ces initiatives menées en Europe, connaissent un soutien important des élites intellectuelles et politiques de l'époque comme Jaurès, Mauss, Walras ou Gide. L'appellation Économie sociale, née en 1830<sup>16</sup> connaît un franc succès lors de l'Exposition

---

<sup>16</sup> Charles Dunoyer, *Nouveau traité d'économie sociale*, 1830.

Universelle de 1900 qui comporte un Palais de l'Économie Sociale accueillant quelque 4500 exposants et dont Charles Gide sera le rapporteur<sup>17</sup>.

Si l'histoire de ces initiatives alternatives au modèle de la société industrielle est accessible bien que méconnue, que savons-nous aujourd'hui du fonctionnement de ce « tiers-secteur » mêlant l'économie marchande à l'économie non marchande, l'économie sociale à l'économie solidaire, monétaire ou non ?

Les agents de l'économie sociale et solidaire sont essentiellement occupés à produire dans de petites unités et ils ne se sont pas donné les moyens de la recherche les concernant. En France, une seule revue scientifique à comité de lecture existe dans le champ de l'Economie Sociale, la Revue d'Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives (RECMA), fondée par Charles Gide et Bernard Lavergne en 1921 qui a désormais changé de titre et s'appelle la Revue Internationale de l'Économie Sociale. En termes économiques, les chiffres disponibles sont produits par le Conseil Economique et Social (Davezac, Chéroutre) par le Laboratoire d'Economie Sociale du CNRS (Archambault, Tchernonog), la Fondation de France, des enquêtes parcellaires conduites par l'INSEE ou les agents du champ de l'économie sociale (Desroche, Jeantet, Bidet, Moreau). Si en termes sociologiques de nombreuses monographies apparaissent depuis plusieurs années, il n'en est pas de même en matière de gestion des organisations : nous ne connaissons pas de travaux hormis ceux engagés par l'École de Paris et son séminaire « Vies Collectives ».

Les origines historiques, la petite taille des organisations et les difficultés nationales et internationales à définir les contours d'un secteur d'activités homogène se combinent pour donner une image floue de l'appel au développement d'un nouveau type d'activités.

---

<sup>17</sup> Eric Bidet, *L'économie sociale*, Le Monde Editions, Paris, 1997, p.31.

### I.II.1.7. ÉTAT DES LIEUX ASSOCIATIF

Du côté des associations<sup>18</sup>, souvent décrites comme porteuses de solutions inventives, les tentatives de mesure se heurtent à l'ampleur des moyens à mettre en œuvre. Toutefois, les derniers travaux scientifiques publiés en 2001<sup>19</sup>, permettent de dessiner les principaux contours d'un champ qui pèse, en France, 46 milliards d'euros et rassemble environ 880.000 associations en activité<sup>20</sup>. Le bénévolat représente près de 15 millions de personnes et 716.000 équivalents temps plein et 145.000 de ces associations emploient environ un million six cent cinquante mille salariés, soit 907.000 équivalents temps plein. Quelques programmes de recherche internationaux et européens sont en cours (Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique Sociale et Coopérative, Université Johns Hopkins, appels d'offre de la Commission Européenne). Les études et recherches sont principalement d'origine publique et largement orientées en fonction des problèmes posés par un chômage récurrent et massif. La MIRE a lancé en 1997 un programme intitulé "Produire des solidarités : la part des associations". Au CNRS, Edith Archambault dirige le Laboratoire d'Economie Sociale et consacre depuis une vingtaine d'années une partie de ses travaux au secteur non lucratif<sup>21</sup>. A Grenoble, l'IEP s'intéresse également aux questions de l'Economie Sociale avec les travaux de Danièle Demoustier, tandis que les initiatives visant à délimiter le champ dit de l'économie solidaire sont produites principalement par Jean Louis Laville et le CRIDA. Un regain d'intérêt récent se manifeste avec, par exemple, la publication en 1997 d'un ouvrage collectif dirigé par J. L. Laville et R. Sainsaulieu : "Sociologie de l'association"<sup>22</sup>, un numéro spécial de la revue du MAUSS intitulé « Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif »<sup>23</sup> ou encore le dossier de la RECMA sur les associations<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Qui constituent avec les coopératives et les mutuelles l'un des trois cadres juridiques les plus fréquemment interpellés en raison de leurs origines économiques et politiques.

<sup>19</sup> Tchernonog Viviane, *Logiques associatives et financement du secteur associatif*, Matisse-LES CNRS, décembre 2000.

<sup>20</sup> L'un des nombreux problèmes posés par l'étude des associations consiste en ce que leur disparition n'est soumise à aucune obligation de déclaration.

<sup>21</sup> Archambault Edith, " les associations en chiffres ", article, *Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives (RECMA)*, N° 12, 1984.

<sup>22</sup> Jean Louis Laville, Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.

<sup>23</sup> *La revue du MAUSS*, N°11, Paris, 1998.

<sup>24</sup> *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, N° 272, Paris, 1999.

publié en avril 1999. L'opportunité que constitue la célébration en 2001 du centenaire de la loi 1901 sur les associations, associée à l'intérêt du gouvernement qui a organisé les premières assises nationales de la vie associative en 1999 et créé en 2000 un secrétariat d'État à l'économie sociale et solidaire, a favorisé l'apparition de nombreuses réflexions, colloques et publications sur le fait associatif<sup>25</sup>.

Les premiers résultats du programme international de recherche « Johns Hopkins » disponibles pour vingt six<sup>26</sup> des trente cinq pays concernés, montrent que le secteur sans but lucratif ( Non-profit Sector) emploie près de vingt millions de salariés (un emploi sur 20), les bénévoles correspondent à 11,3 millions Equivalents Temps Plein et les dépenses représentent environ 5% du PNB total des pays considérés en 1990 soit 1,2 trillion de dollars. Ces résultats soulignent non seulement le poids économique et social de ce secteur, mais également son dynamisme continu durant ces dernières années. Quatre domaines d'activités dominant dans tous les pays observés : éducation et recherche, santé, services sociaux, culture sports et loisirs. La définition commune du secteur sans but lucratif regroupe l'ensemble des organisations qui sont :

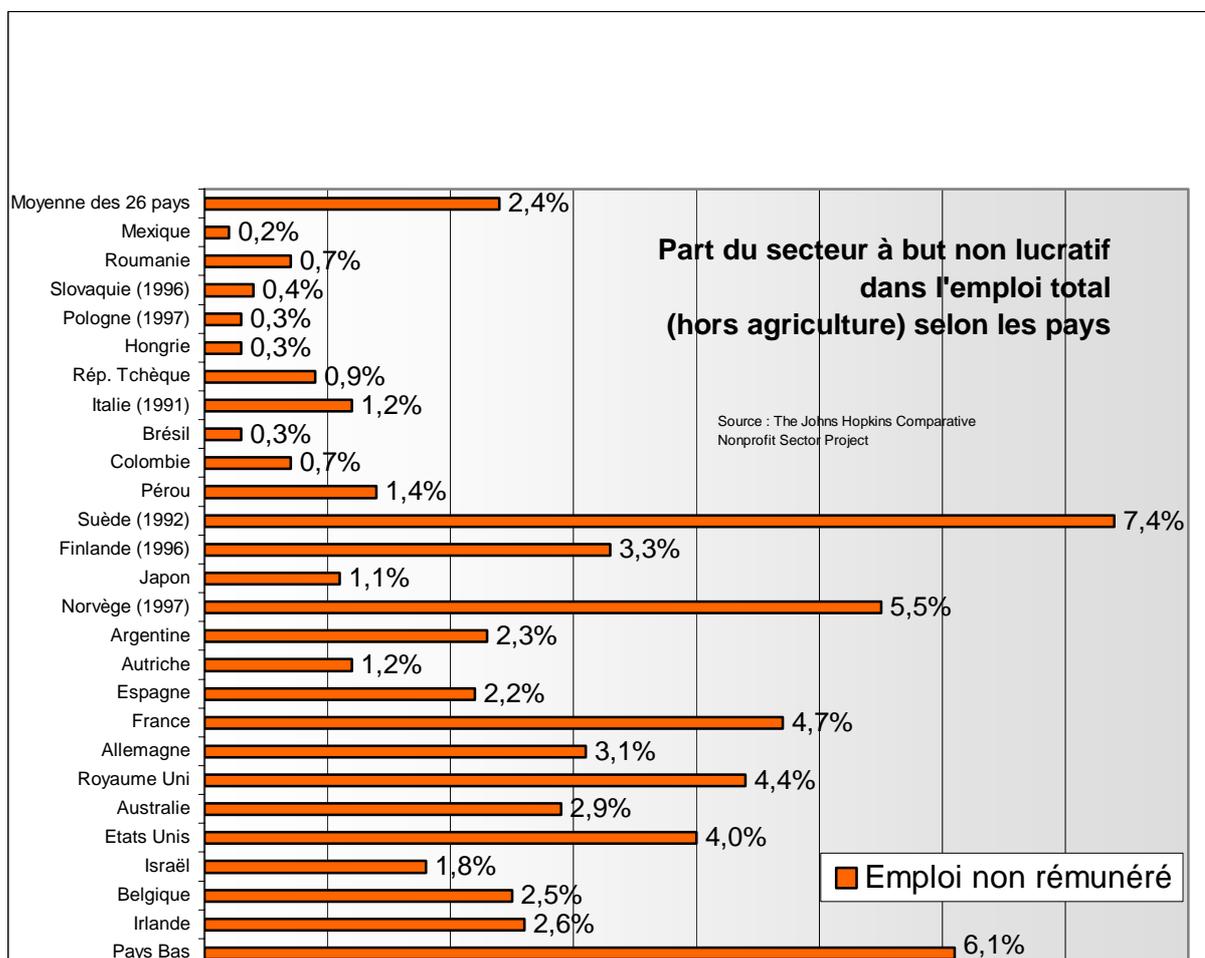
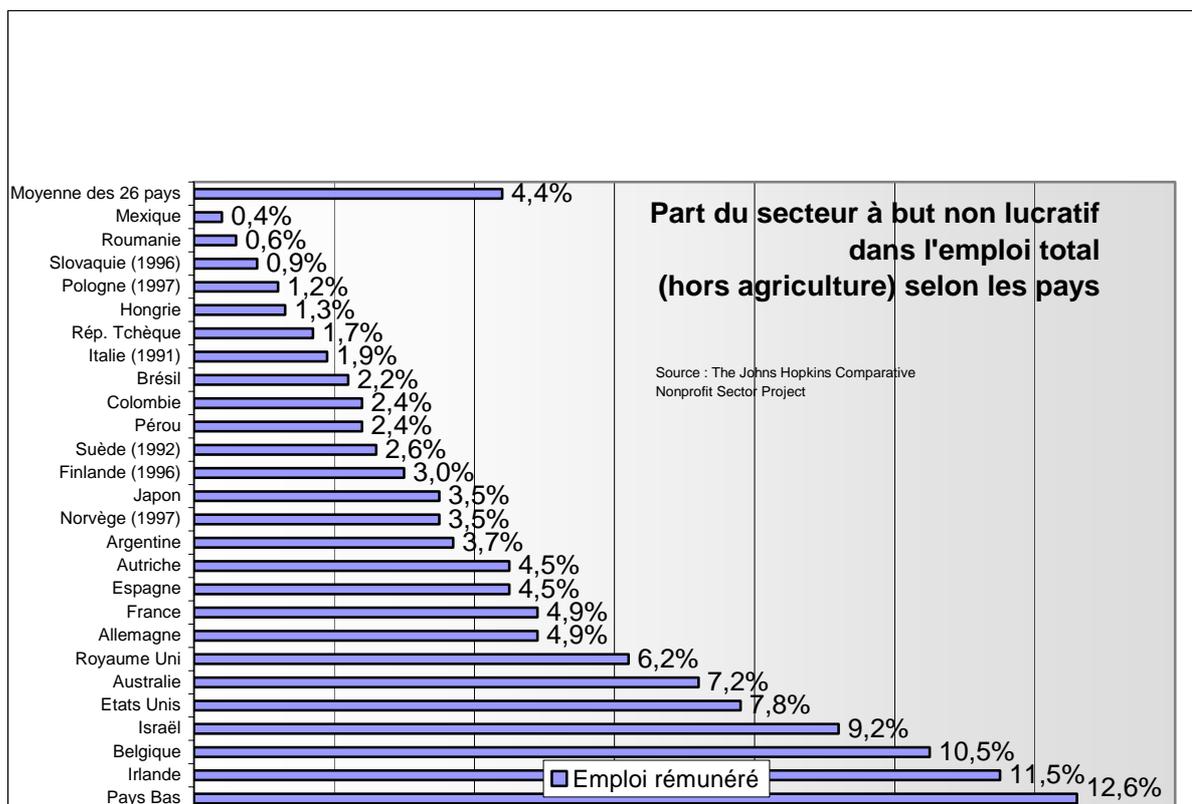
- formelles, c'est à dire institutionnalisées,
- privées, donc distinctes de l'État et des collectivités territoriales,
- indépendantes, ayant leur propres organes de direction et n'étant pas contrôlées par une entité extérieure,
- non lucratives, c'est à dire ne distribuant pas de profit à leurs membres ou à leurs administrateurs.

Les tableaux et schémas qui suivent rendent compte sommairement de ces premiers résultats.

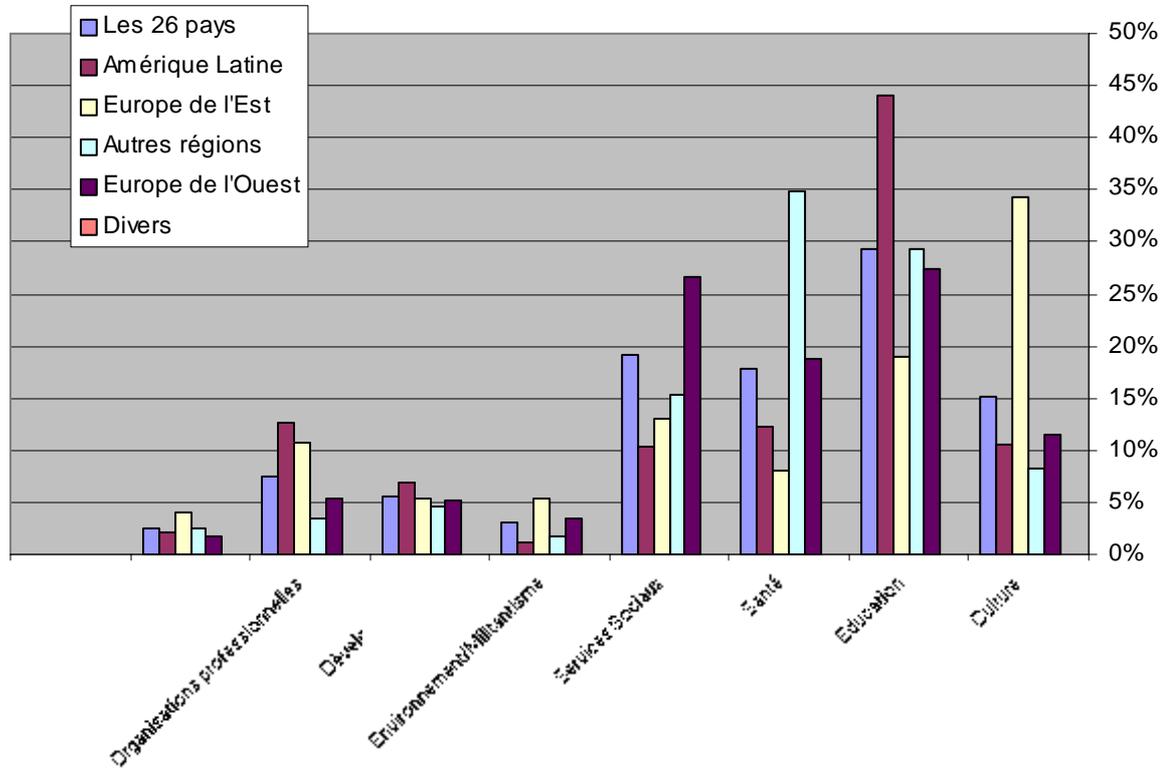
---

<sup>25</sup> Par exemple le colloque organisé au Sénat les 16 et 17 novembre 2000 sur le thème : " Les associations et le champ politique au 20ème siècle ".

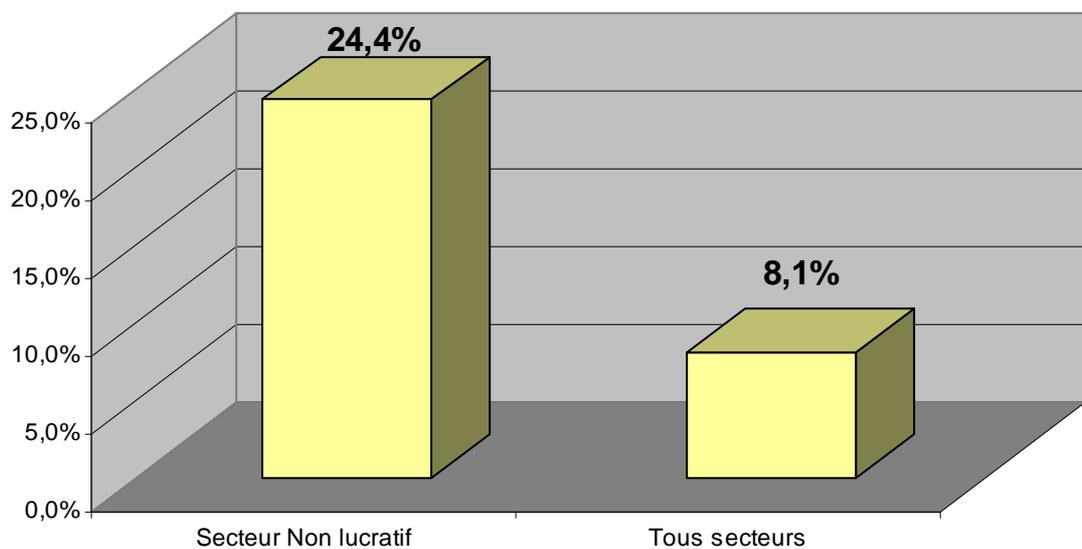
<sup>26</sup> Pays Bas, Irlande, Belgique, Israël, Autriche, Espagne, Australie, Argentine, Norvège, Finlande, Pérou, Colombie, Brésil, République Tchèque, Pologne, Slovaquie, Roumanie, Mexique, Hongrie, Japon, Italie, Suède, France, Royaume-Uni, Allemagne, Etats-Unis.



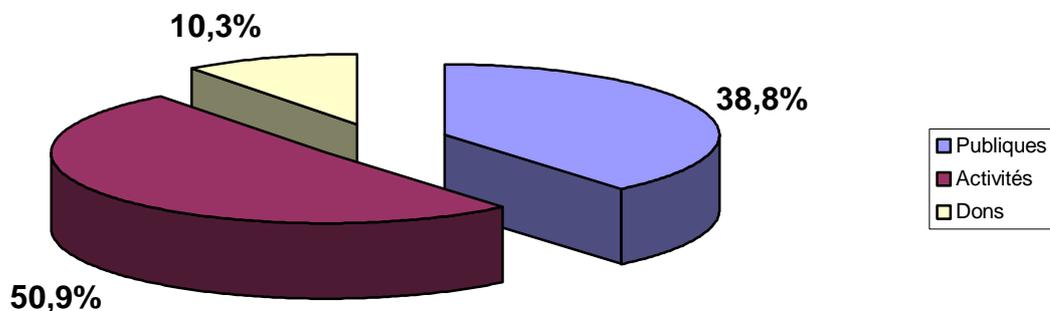
**Répartition de l'emploi salarié dans le secteur à but non lucratif.  
Données 1995**



**Croissance de l'emploi dans le secteur non lucratif et dans  
l'ensemble des secteurs économiques entre 1990 et 1995, données  
pour 8 pays.**

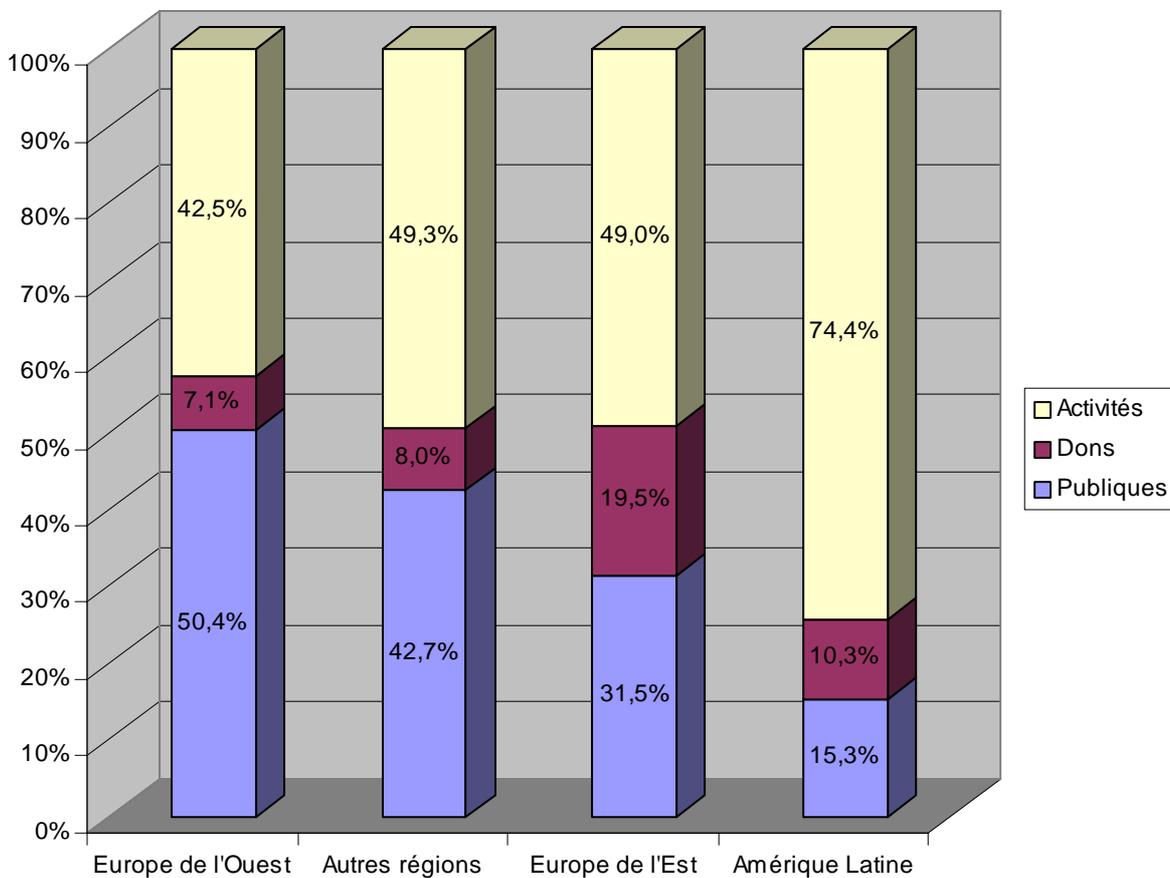


Structure des ressources par type en % du CA

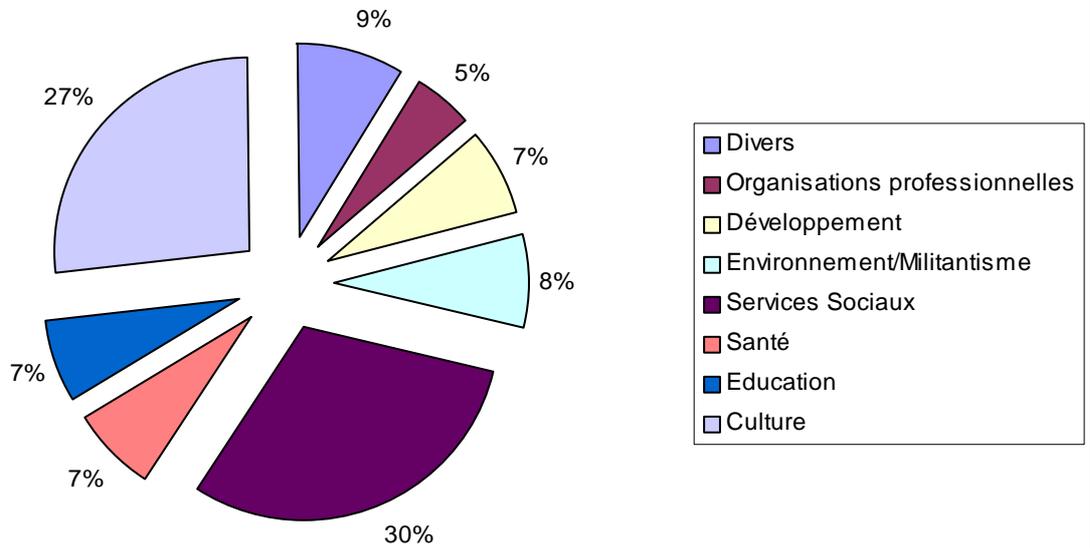


Ressources du secteur à but non lucratif par régions du monde

Source : The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

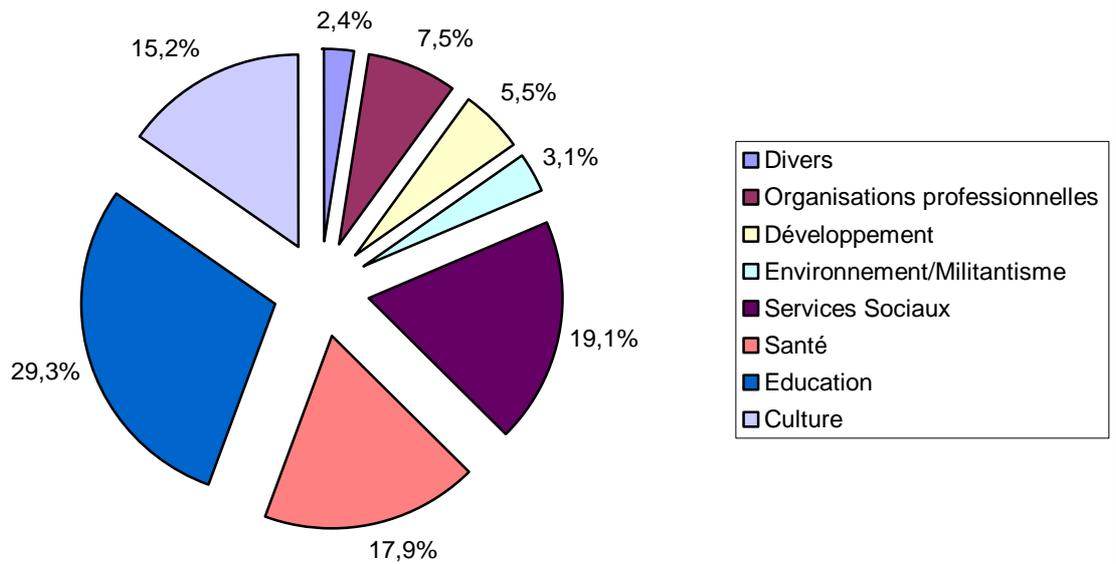


### Répartition du bénévolat par domaine d'activité. Données 1995



Source : The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector

### Répartition de l'emploi salarié par domaine d'activité. Données 1995



Source : The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector

Selon Lester Salamon et Helmut Anheier, à l'instigation du programme de recherche de l'Université Johns Hopkins démarré en 1990, la prolifération de ces organisations au sein de la société civile constitue l'innovation sociale la plus importante du 20<sup>ème</sup> siècle mais aussi l'un des secrets les mieux gardés de l'histoire sociale moderne<sup>27</sup>.

Dès lors, il y aurait un grand champ d'activités sociales et économiques jugées importantes pour notre avenir collectif mais dont les contours seraient mal cernés par des dispositifs de mesure balbutiants et orientés, ce qui conserverait aux déclarations sur ce sujet un caractère incantatoire et caricatural.

#### **I.II.1.7.1. Un poids économique et social considérable en fort développement**

En France, les difficultés à mesurer avec précision le champ associatif se sont légèrement estompées depuis 2001, grâce à l'opportunité offerte par la célébration du centenaire de la fameuse loi de 1901. Le centenaire a justifié de nombreuses manifestations précédées d'études et travaux exposés tout au long de l'année 2001. Dans ce cadre, les travaux de Viviane Tchernonog<sup>28</sup> présentés lors du colloque annuel de l'ADDES<sup>29</sup> en 2001 proposent une présentation du secteur associatif qui permet d'accéder pour la première fois de façon rigoureuse à des informations qui illustrent la très grande variété ainsi que l'importance économique et sociale de ces organisations. Les tableaux qui suivent ont été retraités par nos soins en vue de présenter synthétiquement le secteur associatif au lecteur.

Les données de cadrage sur le champ associatif rendent compte de son importance et de quelques-unes de ses caractéristiques. Associées à d'autres recherches et études nous identifierons plus loin les caractéristiques des associations éducatives objet de notre recherche.

Les 880.000 associations françaises ont été classées lors de l'enquête selon dix domaines d'activités principaux : Action sociale, Education formation insertion, Santé, Loisirs et sociabilité, Sports, Culture, Défense d'intérêts économiques et développement local, Opinion et défense des droits et intérêts, Action caritative et humanitaire et divers.

---

<sup>27</sup> Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier, *The Emerging Nonprofit Sector – An overview*, Manchester, Manchester University Press, 1996.

<sup>28</sup> Viviane Tchernonog, *Ressources, financements publics et travail dans les associations*, MATISSE-LES CNRS, Université Paris 1 – Panthéon – Sorbonne, synthèse de recherche, mai 2001.

<sup>29</sup> 16<sup>ème</sup> colloque de l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale (ADDES), 7 juin 2001, Paris.

A partir d'un échantillon de plus de 5000 associations, l'analyse factorielle fait ressortir un champ fortement structuré par trois variables : la taille budgétaire, le degré d'ouverture (c'est à dire, le lien qui existe entre les adhérents et les bénéficiaires de l'activité) et l'intégration dans des réseaux. Sur la base de données de l'année 1999, cette analyse établit la typologie suivante :

- **Type 1 : les associations gestionnaires d'équipement ou de services qui représentent 14% du total des associations.** Ce type regroupe presque la totalité des associations employeurs réguliers de salariés. Nous y trouvons les établissements sanitaires et sociaux financés par l'État ou les Conseils Généraux (17%) les associations gestionnaires d'établissement éducatifs, les associations d'insertion, les centres de formation (12%). Les associations culturelles qui y figurent gèrent des équipements de type Maison des Jeunes et de la Culture, des théâtres (17%). Les associations qui gèrent des équipements sportifs sont nombreuses et représentent un quart du total de ce type. Nous observons le budget annuel moyen élevé de ce type, supérieur à 2 millions de francs. La structure interne de cette catégorie montre une importance budgétaire décroissante dans l'ordre suivant : action sociale, éducation, santé, loisirs, sports, culture, défense d'intérêts économiques et développement local, opinion et défense des causes, action caritative et humanitaire et divers.
- **Type 2 : les associations militantes qui représentent 30% du total des associations.** Ce type regroupe les associations d'opinion, d'expression et de défense des droits : associations de quartiers, d'habitants, de parents d'élèves, de consommateurs, de défense de l'environnement etc. Leur nombre représente 45% du type 2. Ces associations sont de taille limitée et s'appuient principalement sur le travail bénévole. La moitié d'entre elles gère un budget inférieur à 10 KF. L'importance budgétaire décroissante est la suivante : culture, action caritative et humanitaire, opinion défense des causes, action sociale, santé, loisirs, sports, défense d'intérêts économiques et développement local, éducation et divers.
- **Type 3 : les associations de membres qui représentent 56% du total des associations.** Leur projet est principalement orienté en fonction de l'intérêt des membres. Les secteurs d'activité sont identiques aux deux types précédents.

Elles gèrent des petits budgets, sont généralement jeunes (moins de 5 ans pour 63%), emploient très rarement du personnel et sont peu organisées en réseaux en fonctionnant de façon isolée.

Cette typologie confirme pour la France, le classement des domaines d'activités principalement occupés par les organisations du « non profit sector » révélés par l'étude Johns Hopkins. Il faut souligner que ces domaines d'activités principalement investis par les associations françaises constituent également une part importante de l'action publique : action sociale, éducation et formation, santé, loisirs, sports et culture.

L'autre information majeure réside dans la mesure de l'indépendance économique des associations vis à vis des subventions publiques. Nous constatons la forte indépendance économique des associations de type 3 et dans une moindre mesure de type 2 vis à vis des subventions publiques. Même dans le cas des associations gestionnaires (de type 1), l'importance des ressources privées obtenues (45% environ), est un trait caractéristique qui contredit l'idée reçue d'un secteur largement subventionné incapable de mobiliser d'autres ressources que celles des collectivités publiques. Cette autonomie du secteur associatif est encore plus importante si l'on veut bien prendre en compte le poids économique de l'activité des bénévoles évaluée par l'étude Johns Hopkins à plus d'un million d'équivalent temps plein et à plus de 700.000 par V. Tchernonog. L'observation des chiffres tend plutôt à mettre en évidence un champ économique spécifique dont la structure des ressources économiques et humaines est mixte. La part croissante des subventions dans cette structure correspondant à l'importance des dispositifs confiés par les collectivités aux associations reconnues dans un rôle d'opérateur de politiques publiques. D'ailleurs, les auteurs de l'étude considèrent qu'environ 45% des aides publiques constituent des ressources contractualisées autour d'objectifs définis avec le financeur. Il s'agit donc de contreparties assimilables aux produits que tirent les entreprises privées marchandes, fournisseurs des collectivités publiques.

L'un des aspects saisissants réside dans la très grande concentration des ressources économiques puisque 14% des associations gestionnaires (type 1) concentrent 80% des moyens et près de 90% des ressources publiques. Cette particularité mise au jour, déchire quelque peu la nébuleuse associative et réduit l'intérêt d'un jugement d'ensemble sur le monde associatif qui ne tiendrait pas compte des importantes disparités entre les structures économiques et sociales et les domaines d'activités.

La typologie retenue distingue le rôle employeur des associations gestionnaires essentiellement regroupées dans le type 1 et les associations sans salarié très présente dans le type 2 et 3. Les données illustrant la capacité à mobiliser des ressources humaines pour chaque type d'association montrent en cette matière, le même phénomène de concentration où les associations gestionnaires mobilisent 96% des salariés. L'enquête contredit une autre idée reçue et bien ancrée au sein du monde associatif sur l'opposition entre emploi salarié et activité de bénévoles. Nous observons que les plus grosses associations concentrent à la fois l'emploi et le bénévolat, bien que le phénomène soit nettement moins marqué pour le bénévolat, que ce soit en pourcentage du total ou en nombre moyen par association. Nos travaux sur les Centres sociaux avaient également souligné cette caractéristique, ce qui laisse supposer que l'implication des bénévoles dans les associations est liée au domaine d'activités et au projet poursuivi sans que la taille de l'organisation constitue un facteur discriminant.

Le dynamisme des associations en matière de création d'emplois est très remarquable : en 1984 65.000 associations sont employeurs. Quatre ans plus tard, 81.000 exercent cette fonction ce qui représente un accroissement de 24% sur la période<sup>30</sup>. En 1990 le nombre d'associations employeurs de personnel passe à 120.000, jusqu'à atteindre 145.000 en 1999. La progression d'associations employeurs entre 1984 et 1999 est de 123% ! De plus le nombre de salariés tend à s'accroître au sein de chaque association : 70% d'accroissement pour le nombre d'associations occupant de 1 à 9 salariés entre 1988 et 1999 et 118% de croissance pour le nombre d'associations employant 10 salariés et plus<sup>31</sup>. Selon les sources du laboratoire d'Économie sociale, le travail dans le champ associatif représentait 1.200.000 salariés en 1990<sup>32</sup> et environ 1.650.000 salariés en 1999. L'accroissement est de 58% en dix ans. Ce dynamisme continu dans une période peu propice au développement de l'emploi est caractéristique du secteur à but non lucratif en France et dans le monde, comme le montre l'étude Johns Hopkins déjà citée. Il indique également la participation active des militants associatifs aux nombreux dispositifs d'aides à l'emploi créés par les différents gouvernements des années 80 et 90. En 1999, l'emploi salarié représente 907.000 équivalents temps plein compte tenu de la présence importante

---

<sup>30</sup> *Les associations un monde méconnu*, enquête nationale, Josette COURTOIS, Banque Française du Crédit Coopératif, Paris, 1991.

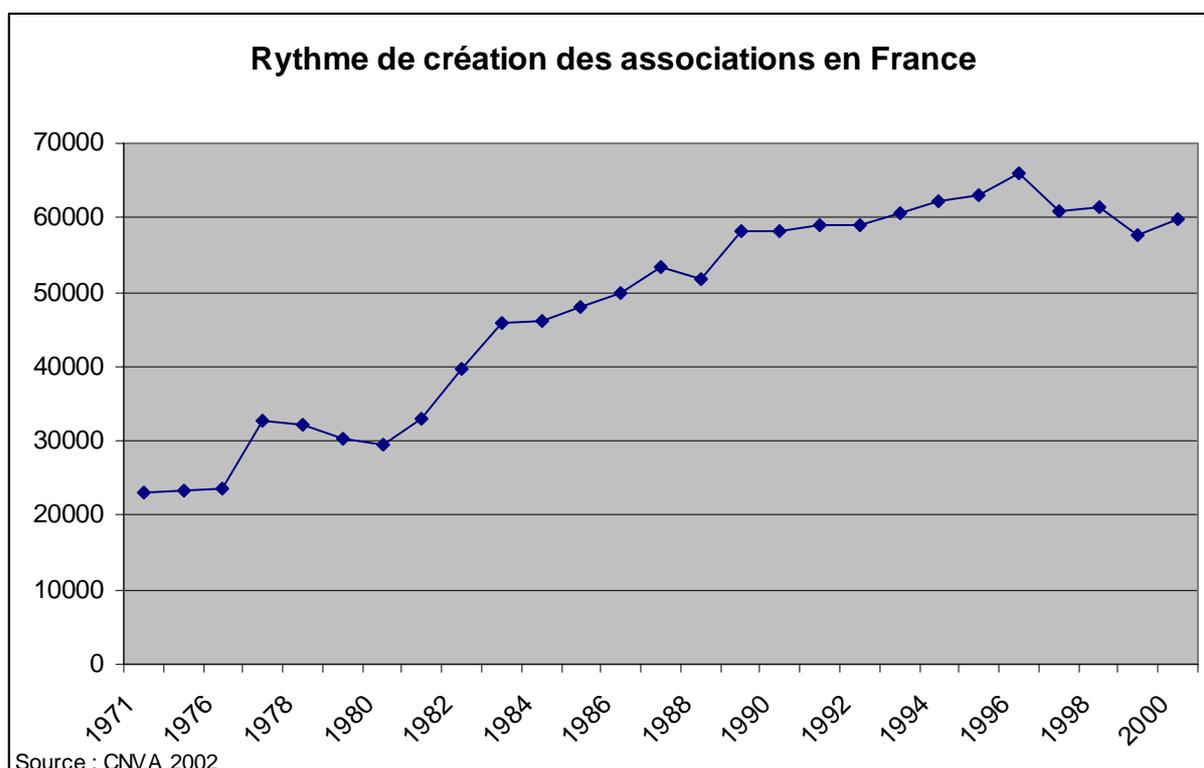
<sup>31</sup> Etude de V. Tchernonog, déjà citée.

<sup>32</sup> Edith Archambault, *Le secteur sans but lucratif*, Economica, 1996.

des emplois à temps partiels (55% des effectifs) et de la précarité élevée (36% de CDD) dans le secteur.

Un autre indicateur de la dynamique associative réside dans l'observation du nombre annuel de créations d'associations<sup>33</sup> : en 1971, environ 23.000 associations sont créées. En 1981 ce nombre est porté à 34.000 puis 58.840 en 1991 et plus de 65.000 en 1994, chiffre qui s'est à peu près stabilisé depuis.

Ainsi, dans un contexte économique et social morose depuis la fin des Trente glorieuses, les associations se révèlent particulièrement actives. Ce dynamisme est généralement ignoré et ne peut être attribué d'un point de vue macroéconomique à une stratégie délibérée d'externalisation vers les associations des services privés ou publics. Ne révèle-t-il pas plutôt une tendance de fond profonde où les citoyens s'impliqueraient davantage dans la prise en charge des besoins sociaux, concomitamment avec le rétrécissement de l'État providence et le retrait progressif de l'influence du travail salarial traditionnel ? Comme au 19<sup>ème</sup> siècle, une nouvelle espèce d'entrepreneurs soucieux de la création de richesses sociales plutôt que du développement des richesses économiques, n'est-elle pas en train de croître ?



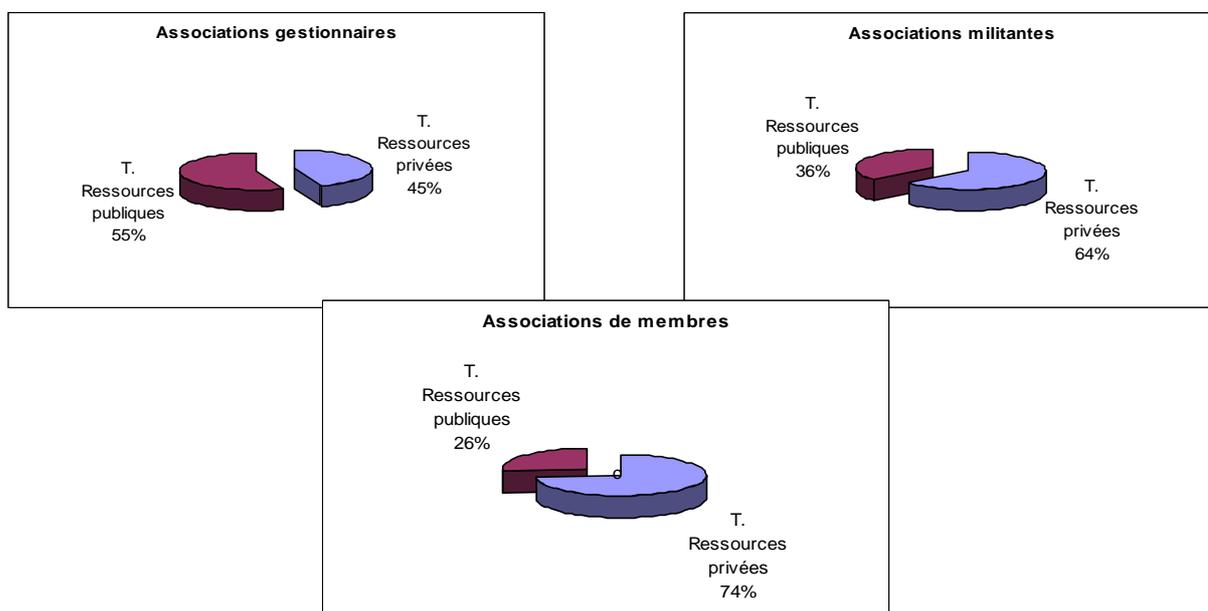
<sup>33</sup> Selon le Ministère de l'intérieur repris par E. Archambault, op. cité.

## VENTILATION DES RESSOURCES PAR TYPE D'ASSOCIATIONS

### Profil économique moyen des trois types d'associations

|                                | 120.000                    |          | 260.000                 |        | 500.000                 |       |
|--------------------------------|----------------------------|----------|-------------------------|--------|-------------------------|-------|
|                                | Associations gestionnaires |          | Associations militantes |        | Associations de membres |       |
|                                | Volume moyen               |          | Volume moyen            |        | Volume moyen            |       |
|                                | % du CA                    | En KF    | % du CA                 | En KF  | % du CA                 | En KF |
|                                | -                          | -        | -                       | -      | -                       | -     |
| <i>T. Ressources privées</i>   | 44,50%                     | 900,70   | 64,10%                  | 86,55  | 73,90%                  | 43,60 |
| Cotisations                    | 8%                         | 169      | 14%                     | 19     | 23%                     | 13    |
| Dons                           | 1%                         | 12       | 9%                      | 12     | 3%                      | 1     |
| Mécénat                        | 3%                         | 67       | 12%                     | 17     | 5%                      | 2     |
| Activités                      | 32%                        | 653      | 29%                     | 39     | 44%                     | 27    |
| <i>T. Ressources publiques</i> | 55,50%                     | 1 123,00 | 35,90%                  | 48,42  | 26,10%                  | 15,40 |
| Communes                       | 14%                        | 288      | 17%                     | 23     | 19%                     | 11    |
| Départements                   | 10%                        | 210      | 5%                      | 7      | 4%                      | 2     |
| Régions                        | 3%                         | 60       | 4%                      | 5      | 0%                      | 0     |
| Etat                           | 16%                        | 330      | 9%                      | 12     | 3%                      | 2     |
| Or. SS                         | 10%                        | 210      | 0%                      | 1      | 0%                      | -     |
| U. Européenne                  | 1%                         | 25       | 1%                      | 1      | 0%                      | 0     |
| <i>Autres ressources</i>       | 0%                         | 0        | 0%                      | -      | 0%                      | -     |
| <i>T. Ressources</i>           | 100,00%                    | 2 024,00 | 100,00%                 | 134,97 | 100,00%                 | 59,00 |

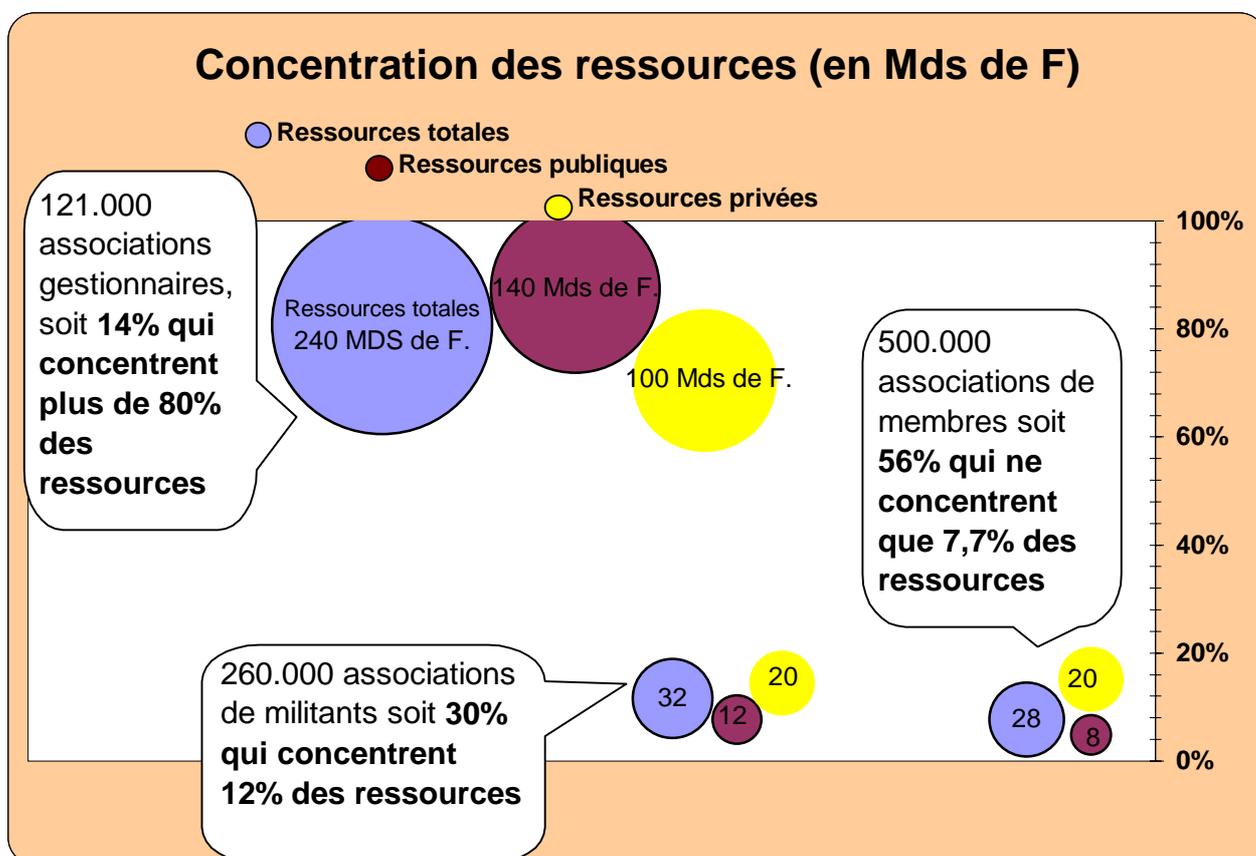
Source : Enquête Matisse-Les CNRS auprès des associations, décembre 2000. Données retraitées par F. Rousseau CRG Ecole Polytechnique



## Concentration des ressources économiques pour chaque type d'associations

|                      | 120.000                    |               | 260.000                 |               | 500.000                 |               |
|----------------------|----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
|                      | Associations gestionnaires |               | Associations militantes |               | Associations de membres |               |
|                      | % du total                 | Mds de Francs | % du total              | Mds de Francs | % du total              | Mds de Francs |
| Ressources privées   | 70,5%                      | 100,00        | 14,4%                   | 20,00         | 15,1%                   | 20,00         |
| Ressources publiques | 87,5%                      | 140,00        | 7,7%                    | 12,00         | 4,8%                    | 8,00          |
| Total des ressources | 80,7%                      | 240,00        | 11,6%                   | 32,00         | 7,7%                    | 28,00         |

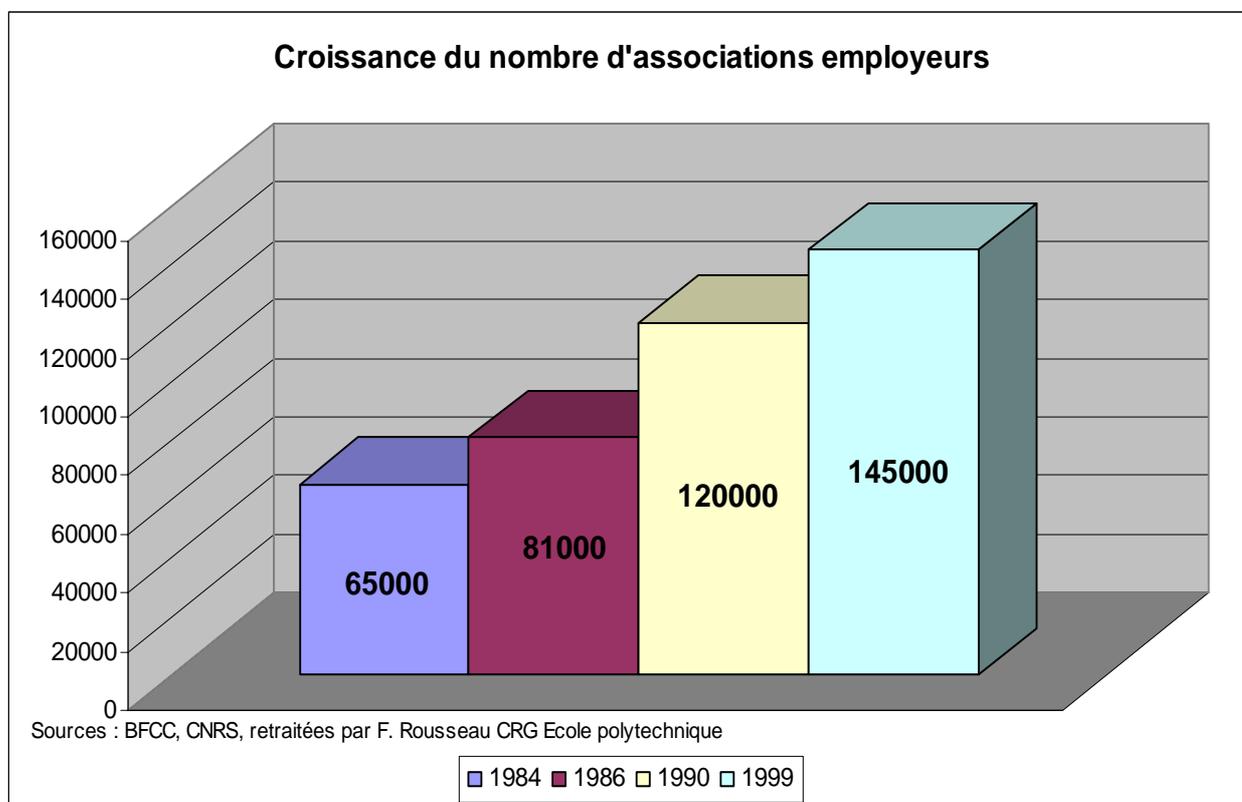
Source : Enquête Matisse-Les CNRS auprès des associations, décembre 2000. Données retraitées par F. Rousseau CRG Ecole Polytechnique



## Profil des ressources humaines mobilisées en moyenne dans chaque type d'associations

|                           | 120.000                    |              | 260.000                 |              | 500.000                 |              |
|---------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                           | Associations gestionnaires |              | Associations militantes |              | Associations de membres |              |
|                           | % du total                 | Volume moyen | % du total              | Volume moyen | % du total              | Volume moyen |
| Nbre de salariés          | 95,8%                      | 13,01        | 3,3%                    | 0,21         | 0,9%                    | 0,03         |
| Nbre de CDI               | 96,3%                      | 8,37         | 2,7%                    | 0,11         | 1,0%                    | 0,02         |
| Nbre de CDD ou vacataires | 79,0%                      | 3,86         | 3,0%                    | 0,07         | 18,0%                   | 0,22         |
| Nbre de bénévoles         | 24,5%                      | 29,23        | 29,4%                   | 16,30        | 46,1%                   | 13,44        |
| Nbre d'Heures bénévoles   | 23,8%                      | 2 307,62     | 34,1%                   | 1 536,34     | 42,1%                   | 997,73       |

Source : Enquête Matisse-Les CNRS auprès des associations, décembre 2000. Données retraitées par F. Rousseau CRG Ecole Polytechnique



### Répartition des associations selon le nombre d'emplois en 1988

| 0 salarié |        | 1 à 2 salariés |       | 3 à 9 salariés |       | 10 à 19 salariés |      | 20 salariés et + |      |
|-----------|--------|----------------|-------|----------------|-------|------------------|------|------------------|------|
| %         | Nbre   | %              | Nbre  | %              | Nbre  | %                | Nbre | %                | Nbre |
| 84,4%     | 659000 | 5,6%           | 44000 | 3,0%           | 22500 | 0,9%             | 6500 | 1,1%             | 8000 |

Source : Enquête J. Courtois, Banque Française du Crédit Coopératif, 1991. Données retraitées par F. Rousseau CRG Ecole Polytechnique

### Répartition des associations selon le nombre d'emplois en 1999

| 0 salarié |        | 1 à 2 salariés |       | 3 à 9 salariés |       | 10 à 49 salariés |       | 50 salariés et + |      |
|-----------|--------|----------------|-------|----------------|-------|------------------|-------|------------------|------|
| %         | Nbre   | %              | Nbre  | %              | Nbre  | %                | Nbre  | %                | Nbre |
| 83,6%     | 735240 | 8,8%           | 77720 | 4,1%           | 35670 | 2,9%             | 25520 | 0,7%             | 6090 |

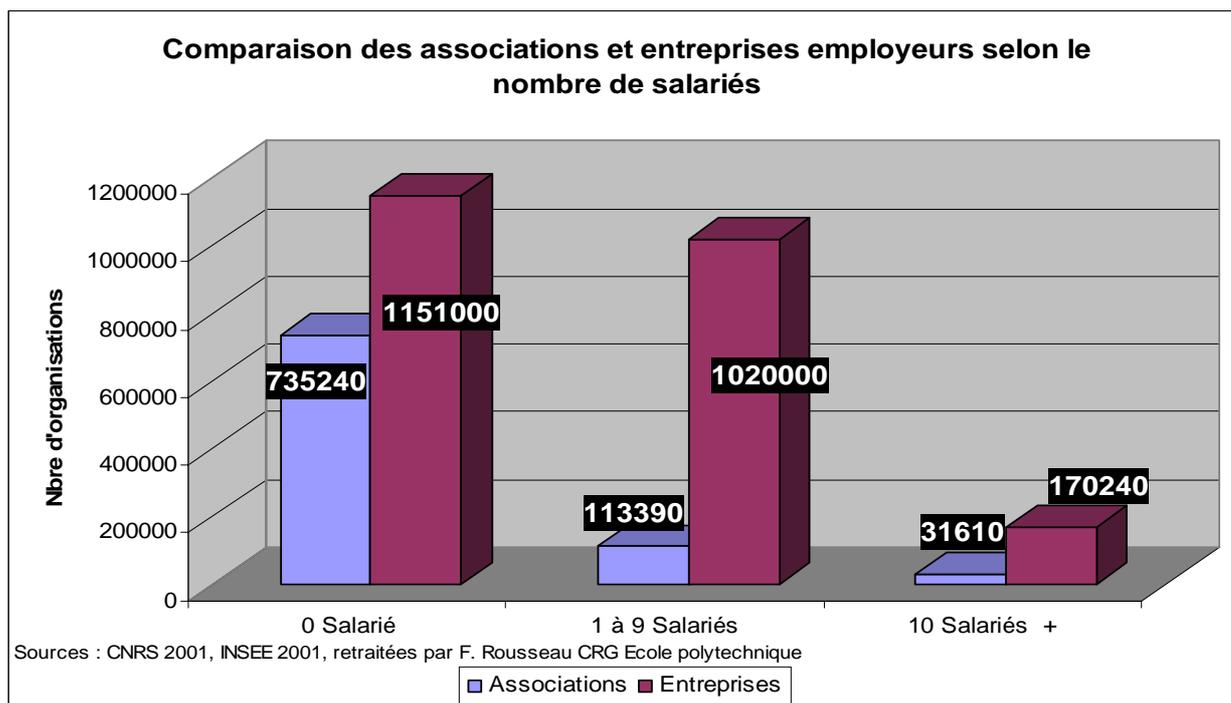
Source : Enquête Matisse-Les CNRS auprès des associations, décembre 2000. Données retraitées par F. Rousseau CRG Ecole Polytechnique

### Répartition des entreprises du champ ICS selon le nombre d'emplois en 2001

| 0 salarié |         | 1 à 9 salariés |         | 10 à 49 salariés |        | 50 salariés et + |       |
|-----------|---------|----------------|---------|------------------|--------|------------------|-------|
| %         | Nbre    | %              | Nbre    | %                | Nbre   | %                | Nbre  |
| 49,15%    | 1.151 M | 43,5%          | 1.020 M | 6,1%             | 142910 | 1,16%            | 27330 |

Source : Tableaux de l'économie française, INSEE, 2001. Données retraitées par F. Rousseau CRG Ecole Polytechnique

### Comparaison des associations et entreprises employeurs selon le nombre de salariés



### **I.II.1.7.2. Une nébuleuse entretenue**

Les quelques données macro-économiques et macro-sociales présentées ici mettent en évidence un champ associatif important, dynamique et créateur d'emplois nombreux. Compte tenu des domaines investis par les associations gestionnaires, assimilables à celui des entreprises de services aux personnes, indiquons par comparaison que l'hôtellerie, la restauration et les cafés en France représentent réunis environ 580.000 équivalent temps plein et 200 milliards de francs de chiffre d'affaires<sup>34</sup> soit 63% de l'emploi associatif et 64% de leur budget. Et qui donc à connaissance du fait qu'en France 20% des employeurs de plus de 10 salariés sont des associations ? Comment comprendre la méconnaissance persistante, voire la défiance, dans laquelle est maintenue l'activité à but non lucratif en France et à l'étranger ?

De l'hétairie grecque<sup>35</sup> à la période contemporaine, l'origine de cette défiance semble inscrite dans l'histoire des associations et de nos sociétés. Depuis la loi Le Chapelier interdisant en 1791 toute association jusqu'à l'action tenace de Waldeck-Rousseau, la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association n'a finalement été votée qu'après de très longues péripéties<sup>36</sup> qui ont mis en évidence la difficulté des pouvoirs publics français à reconnaître les corps intermédiaires, en raison des risques supposés qu'ils représentent pour l'ordre républicain. Aujourd'hui encore, les associations savent s'ériger en groupes de pression pour obtenir des moyens plus conséquents. Leur liberté d'agir constitue alors un risque difficilement mesurable pour les pouvoirs publics ce qui les rend suspectes. Plus récemment, l'utilisation abusive du statut juridique de la loi de 1901, au prétexte des facilités qu'elle permet, tant par les collectivités locales qui ont créé de multiples « faux nez » de l'administration que par certains agents privés peu scrupuleux (le scandale de l'ARC par exemple, celui qui entache aujourd'hui la Société Protectrice des Animaux, la SPA), entretiennent le doute sur les finalités poursuivies et sur le crédit qu'il est possible d'accorder à ces associations.

Cette explication fréquemment reprise est-elle suffisante ?

---

<sup>34</sup> *La France des services*, INSEE, 1999.

<sup>35</sup> Ces associations appelées hétairies avait pour but de « garantir une bonne mort » à leurs adhérents qui avaient droit à une sépulture et à l'organisation de rites funèbres.

<sup>36</sup> Jean Claude Bardout, *Les libertés d'association*, Juris service, 1991

L'activité associative ne constitue-t-elle pas une forme de concurrence non souhaitée sur deux plans au moins ?

- Le risque de remise en cause du monopole établi de l'intérêt général qui ne saurait être défendu que par les pouvoirs publics.
- L'atteinte aux intérêts économiques des entreprises privées, qui voient d'un fort mauvais œil des initiatives se développer en constituant un marché généralement co-financé par les collectivités et qui pourraient leur échapper.

Sur le premier plan, il est nécessaire de rappeler que de nombreuses initiatives collectives menées par des associations s'inscrivent avec comme finalité affirmée le développement de l'intérêt général, ceci indépendamment de l'activité qu'elles exercent et de l'immense variété qu'elle représente. L'enquête de V. Tchernonog déjà citée indique que plus de 82% des associations placent au premier ou au deuxième rang de leur utilité le développement du lien social ; de même, toujours au premier ou au deuxième rang, pour près de 50% elles visent au développement d'actions de solidarités.

Du point de vue des entreprises, le débat sur la concurrence a toujours été vif : par exemple, dans le domaine des activités d'insertion par l'économie dans lequel de nombreuses structures associatives se sont impliquées durant les années de crise économique, les porteurs d'initiatives ont eu les plus grandes difficultés à faire valoir leur spécificité dans un type d'actions qui n'intéressait pas les entreprises mais qui menaçait selon elles leurs marchés<sup>37</sup>. Antérieurement, le secteur de la diffusion cinématographique a été confronté au même débat, alors que les salles de cinéma dans les villages et petites villes de France connaissaient un rythme de fermeture important en raison de leur manque de rentabilité. De nombreuses associations culturelles qui se sont intéressées au maintien de cette activité populaire exercent désormais dans un cadre très contraignant de réglementations qui pénalise selon elle le développement de leurs initiatives culturelles<sup>38</sup>. Un débat similaire a eu lieu durant les années 70 sur l'activité du tourisme social. Plus

---

<sup>37</sup> Cf. l'exemple du Conseil de la Concurrence (avis 94 – A – 01) amené à se prononcer sur le cas des entreprises d'insertion par l'économie, in " Associations et entreprises, du malentendu à la complémentarité ", Colloque au Sénat du 22 novembre 2001.

<sup>38</sup> *Villes et Cinéma*, 13èmes rencontres de la Rochelle, juillet 2002.

récemment encore, le MEDEF, dans un rapport remis au gouvernement en juillet 2002<sup>39</sup>, évoque sans aucun détour cette concurrence jugée déloyale par le fait que de nombreuses associations bénéficiant d'avantages « abusifs » exercent leur activité économique dans des secteurs qu'il considère lui revenir. Parmi les différentes mesures préconisées pour rendre la concurrence plus juste, le MEDEF propose, et à titre d'exemple, de placer l'ensemble du champ des activités à caractère social dans le secteur concurrentiel.

Une autre explication complémentaire réside dans le comportement des associations elles-mêmes : les buts et objectifs qu'elles se donnent sont très rarement centrés autour de la question économique, et beaucoup d'entre elles sont imprégnées de leur culture originelle alternative aux dégâts sociaux de l'économie industrielle qu'elles constataient à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Elles proposent de mettre en œuvre un projet commun aux membres ou adhérents dans lequel l'activité réalisée n'est qu'un support à la satisfaction recherchée. D'autre part les besoins émergents sur lesquels elles développent leurs activités ne sont généralement pas satisfaits par la puissance publique ou le marché. C'est le succès de leur entreprise qui fait apparaître un gisement d'activités nouvelles susceptibles d'être prises en compte à compter d'un certain stade de développement par la collectivité ou l'entreprise marchande. Voir par exemple le cas des radios-libres au début des années 80 ou celui des modes de garde des enfants en bas âge durant les années 70. Enfin, dans les motivations des militants associatifs la notion d'autonomie, qui se traduit par une veille jalouse sur le projet porté, n'incite pas à rendre compte et publier des informations aux administrations qui pourraient nuire à l'indépendance de l'association, mais aussi mettre au jour des pratiques inventives quelquefois en marge de la légalité sur le plan fiscal ou social. La méfiance répandue des associations vis-à-vis de toute forme d'ingérence incite à mettre en application le vieil adage : « pour vivre heureux, vivons cachés ! ».

### **I.II.1.7.3. La résistance au chiffre**

Ces difficultés particulières aux agents associatifs se combinent dans des proportions différentes pour freiner la mesure de leurs activités. Mais le débat a mûri ces dix dernières années et, comme nous l'avons souligné précédemment, l'occasion du centenaire de la loi emblématique du premier juillet 1901 relative au contrat d'association a suscité et permis la réalisation de nouveaux travaux qui peuvent accélérer la connaissance du secteur à but

---

<sup>39</sup> MEDEF, *Marché unique, acteurs pluriels : pour de nouvelles règles du jeu* (synthèse), 1<sup>er</sup> juillet 2002.

non lucratif et du champ associatif. L'importance économique et sociale de l'activité portée par les associations a été pressentie avant d'être mesurée, tant par les associations gestionnaires engagées dans une double logique de professionnalisation et de mise en œuvre des politiques publiques (leur rôle essentiel dans l'accompagnement des politiques de l'emploi en employant 35% des contrats emplois solidarités recensés en France en 2001, ou encore 92.000 des emplois-jeunes<sup>40</sup>) que du côté des pouvoirs publics sensibles au lobbying associatif et à l'utilité des projets développés. Le besoin de transparence réciproque entre associations et pouvoirs publics s'est traduit en février 1996 par une lettre de mission<sup>41</sup> adressée par le Premier Ministre au Directeur Général de l'INSEE. Cette commande souligne les lacunes du suivi statistique des associations et indique que « l'importance sociale et économique des associations rend nécessaire leur prise en compte dans le système statistique public. » L'enjeu pour les associations réside dans l'obtention de données micro-économiques de cadrage sur le secteur privé non-marchand autour de l'entrée juridique que constitue le statut associatif ; pour la statistique nationale c'est le secteur d'activités ou la fonction (santé, éducation, tourisme, environnement etc.) qui structure l'ensemble de l'appareil statistique (système statistique d'entreprise ou comptes nationaux). L'articulation d'une catégorie juridique avec l'entrée sectorielle par domaine d'activités pose d'emblée de nombreuses difficultés techniques et conceptuelles aux partenaires de ce groupe de travail. Néanmoins, 18 propositions naîtront qui n'ont pas vu le début de leur réalisation 4 ans plus tard. Les moyens sollicités par le Conseil National de l'Information Statistique n'étaient pourtant pas exceptionnels : « Au total la masse critique initiale serait de deux administrateurs, cinq attachés et quatre cadres B et C. »

---

<sup>40</sup> Conseil National de la Vie Associative, CNVA, *Le monde associatif aujourd'hui*, in <http://www.vie-associative.gouv.fr>.

<sup>41</sup> Rapport de la Mission du CNIS : *Associations régies par la loi 1901*, CNIS, N°44, novembre 1998.

### I.II.1.8. CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Ce rapide état des lieux associatifs nous confirme dans l'hypothèse que nous posons : à savoir que cette lente évolution dans la connaissance associative s'explique principalement par l'absence d'un cadre de pensée et de concepts assez répandus pour faire référence qui sachent rendre compte de cette forme originale d'entreprendre que représente un grand nombre d'associations.

Risquons une nouvelle hypothèse en posant que l'une des caractéristiques des organisations associatives étudiées est qu'elles sont d'initiatives privées et de risques privés, puisque les agents acceptent de supporter leurs échecs et difficultés tant sur le plan social qu'économique. Mais dans le même temps les agents socialisent leurs résultats en satisfaisant des besoins sociaux pour le compte de la collectivité, sans possibilité ni intention lucrative. Privatiser les risques et socialiser les résultats pourrait bien constituer une façon d'entreprendre méconnue et pourtant répandue, là où (de façon simplifiée) l'économie publique socialise les risques et les résultats et l'économie marchande privatise les risques et les résultats.

« Maintenant que les secteurs public et marchand ne sont plus en mesure d'assurer certains des besoins fondamentaux des populations, les gens n'ont guère mieux à faire que de prendre une fois de plus leurs affaires en main et recréer des collectivités locales viables...<sup>42</sup> ». De façon distincte à ce que nous dit Rifkin des U.S.A (où l'on n'accorde pas la même place au rôle de l'État qu'en France) et qui présente le développement de ce secteur comme « une vie après le marché », nous identifions ces initiatives en deçà du marché, ou plutôt ailleurs si l'on veut bien prendre en compte l'étonnante permanence des organisations qui œuvrent dans ce secteur. Pour Roger Sue<sup>43</sup>, l'émergence d'un secteur associatif qu'il appelle « secteur quaternaire » constitue un véritable pôle de développement social, apte à favoriser la production d'individus plus libres et d'une nouvelle forme de démocratie : la « démocratie économique ». Jean Gadrey<sup>44</sup>, face au risque du dualisme et de la fragmentation sociale veut spécifier des contre modèles économiques qui ont comme point commun une préférence éthique et politique pour la solidarité, le lien social et le développement de liens de réciprocité au sein d'espaces

---

<sup>42</sup> Jeremy Rifkin, *La fin du travail*, La découverte, Paris, 1996, p. 316.

<sup>43</sup> Roger Sue, *La richesse des hommes*, Odile Jacob, Paris, 1997.

<sup>44</sup> Jean Gadrey, *Nouvelle économie, nouveaux mythes ?*, Flammarion, Paris, 2001, p.218.

publics autonomes en référence à Habermas. Selon Jean Marc Oury, l'enjeu consisterait aujourd'hui à s'interroger sur ce qui peut permettre le développement des relations non marchandes de type identitaire au moment où on est en train de passer d'une société marchande à une société post-marchande<sup>45</sup>.

Mais si la production de lien social est constamment la finalité poursuivie par les agents et ce indépendamment de la nature des biens ou services offerts<sup>46</sup> (qui peuvent progressivement s'inscrire également dans la sphère publique ou marchande<sup>47</sup>) alors la volonté de faire société en utilisant de véritables « entreprises associatives » ne s'inscrit pas dans les deux paradigmes dominants, celui du marché et celui du public ; sans pour autant les contredire mais plutôt en les complétant. C'est donc d'un nouveau paradigme dont nous oserions parler ici : le pôle « privé-public » s'inscrivant dans une « économie relationnelle », dont il faudrait rendre explicite les principes d'action et les modalités de gestion. A l'instar de "l'économie relativiste" de Jean Marc Oury qui postule que toutes les activités ont comme finalité le développement et l'entretien de la relation, il y aurait une "gestion relationnelle" des affaires. C'est à dire que certaines initiatives socio-économiques sont gérées avec comme finalité le développement de l'identité et des relations entre les hommes, le renforcement du lien social.

L'existence d'un véritable pôle « privé – public » ayant pris au fil du temps une grande importance, à la fois sur le plan économique et sur le plan social, repose sur une croyance ancienne, celle du bonheur social que les promesses du marché ou de la puissance publique n'ont pas su entretenir. Le développement économique des associations éducatives n'est qu'une des conséquences des initiatives prises par de véritables entrepreneurs sociaux réunis par une éthique commune : le mieux être social résulte en premier lieu d'un rapport à autrui qui postule la richesse de l'altérité où le développement des liens de réciprocité précède et s'impose au développement de richesses économiques.

Ainsi, les mutations sociales favorisent en France et à l'étranger, dans les pays riches comme dans les pays pauvres, l'éclosion rapide du « Non profit Sector », particulièrement dans le champ des activités sociales, éducatives, culturelles et de loisirs. Mais l'activité de

---

<sup>45</sup> Jean Marc Oury, *Pour une économie relativiste*, Ecole de Paris, Séminaire Vie des Affaires, 8 janvier 1998.

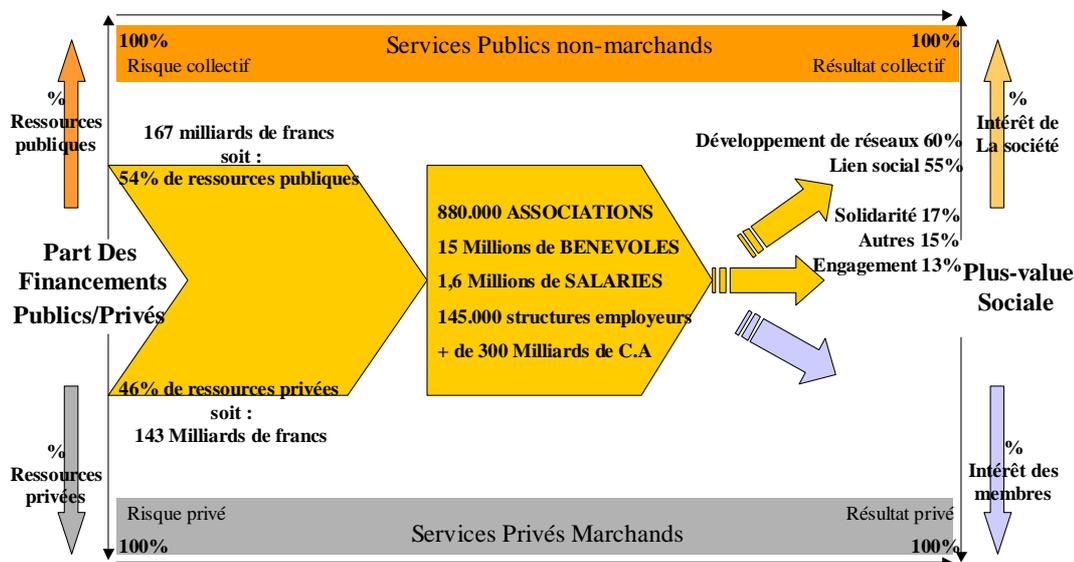
<sup>46</sup> Le rapport du CNIS déjà cité mentionne la présence d'associations dans plus de 300 codes NAF (Nomenclature des Activités Françaises) !

<sup>47</sup> C'est par exemple le cas des crèches d'enfants et des villages familiaux de vacances nés d'initiatives associatives et aujourd'hui majoritairement gérées, respectivement, par les municipalités et des entreprises comme le Club Méditerranée.

création de richesses sociales n'a pas dans notre pays le statut envié de la création de richesses économiques. De plus, n'étant pas mesurée malgré son poids apparent, la « création de valeur sociale » ne participe pas au taux de croissance officiel des pays<sup>48</sup>.

Dès lors, les difficultés rencontrées pour mesurer correctement le poids social et économique du secteur à but non lucratif, la quasi-absence de recherche dans le champ associatif, constituent autant de lacunes importantes, une sorte d'aveuglement collectif sur notre réalité économique et sociale auquel il convient de remédier pour spécifier la forme productive de l'entreprise privée-publique telle qu'esquissée sommairement ci-dessous par nos soins.

### L'espace économique des associations : une autre façon d'entreprendre



<sup>48</sup> Viveret Patrick, *Reconsidérer la richesse*, rapport au Premier Ministre, 2001.



## **Chapitre 2 : PRESENTATION DES MATERIAUX DE RECHERCHE**

Chacune des quatre sections de ce chapitre est consacrée à la présentation des matériaux mobilisés pour la recherche. Nous situons les associations de jeunesse et d'éducation populaire pour en comprendre les principales caractéristiques. Puis nous présentons des données historiques et quelques caractéristiques organisationnelles que nous avons repérées durant notre recherche sur les patronages laïques et confessionnels, les Centres sociaux et la Fédération Léo Lagrange

### **I.II.2.1. LES ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'EDUCATION POPULAIRE COMME MATERIAUX DE RECHERCHE**

Près de cent cinquante mille associations à caractère éducatif développent leur action dans l'espace social que constitue le « temps libre » et s'adressent principalement à la jeunesse. Ces associations bénéficient généralement d'un agrément « jeunesse et éducation populaire » qu'elles sollicitent auprès du Ministère de la Jeunesse et des Sports après quelques mois d'exercice de leurs activités. D'inspirations idéologiques diverses elles cherchent, depuis le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle pour les plus anciennes, à prolonger hors des frontières institutionnelles l'influence structurante de l'école, la famille, l'église ou l'entreprise dans un but de cohésion sociale. Elles agissent, au nom d'une certaine idée du bonheur social, qu'elles veulent transmettre à leurs bénéficiaires (militants, adhérents, simples usagers, bénévoles ou professionnels) en fondant leurs initiatives sur le principe de la responsabilisation des individus.

Environ une association d'éducation populaire sur deux appartient à un réseau formé d'unions d'associations ou de fédérations qui oeuvrent au plan national voire international. Les motifs d'appartenance à ces réseaux privilégient l'échange d'informations, la circulation d'idées et l'échange d'expérience. La mise en commun de moyens, la coordination d'expressions ou d'action auprès des pouvoirs publics constituent deux autres fonctions importantes de ces réseaux. Par contre, la répartition des rôles ou la coordination

dans l'action représente moins de 4% des motifs d'adhésion<sup>49</sup> d'une association locale à une fédération. L'âge important de ces unions ou fédérations d'associations est très remarquable : la Ligue de l'Enseignement est née en 1866, l'Union Française des Centres de Vacances en 1907, la Fédération des Centres Sociaux et Culturels de France en 1922, la Ligue Française pour les Auberges de Jeunesse en 1930, les Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Actives en 1937, les Scouts de France en 1940, les Francas en 1944, la Fédération Française des Maisons de Jeunes et de la Culture en 1948, la Fédération Nationale Léo Lagrange en 1950, pour ne citer que quelques mouvements d'éducation populaire parmi les plus connus<sup>50</sup> et toujours en activité.

En se développant dans un espace social en expansion où les besoins sociaux se multiplient, l'offre éducative de ces associations s'est progressivement banalisée. Dans le contexte des 30 glorieuses, du développement du travail féminin, de l'allongement de la scolarité, de l'entrée de plus en plus tardive des jeunes gens sur le marché du travail ou de l'allongement de l'espérance de vie, pour ne citer que quelques facteurs, le temps passé hors de la famille, de l'école, de l'entreprise s'est spectaculairement agrandi durant les 50 dernières années. Des besoins sociaux nouveaux et qui croissent sans cesse sont nés, auxquels les associations d'éducation populaire tentent de répondre. Le formidable accroissement du « temps libre » dans lequel se réalisent les activités a permis la banalisation des activités proposées par les associations éducatives et a favorisé leur entrée en économie. Environ 2,8 millions de bénévoles, 11.000 structures employeurs, 600.000 emplois et 92.000 Equivalents Temps Plein<sup>51</sup>, au minimum 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, attestent de l'importance sociale et économique de ce secteur et conduisent les associations éducatives à rechercher la meilleure articulation entre logique économique et performance sociale, tout en recherchant une plus grande implication des bénéficiaires pour en faire des citoyens responsables.

---

<sup>49</sup> Cf. l'étude de V. Tchernonog déjà citée.

<sup>50</sup> Bénigno Caceres, *Guide de l'éducation populaire*, La Découverte, Paris, 1985.

<sup>51</sup> *Contrat d'Études Prospective du champ de l'animation socioculturelle*, rapport, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, mai 1998, p.20.

### **I.II.2.1.1. Le mythe éducatif pour agir sur le monde**

Les associations d'éducation populaire refusent la simple consommation des services proposés. Elles trouvent leurs sources dans les propos du Marquis de Condorcet sur l'éducation populaire<sup>52</sup> et son ambitieux rapport sur « l'organisation générale de l'instruction publique » qu'il présenta à la Convention en 1792 : « L'instruction permet d'établir une égalité de fait et de rendre l'égalité politique reconnue par la loi... En continuant l'instruction pendant toute la durée de la vie, on empêchera les connaissances acquises dans les écoles de s'effacer promptement de la mémoire : on entretiendra dans les esprits une activité utile ; on instruira le peuple des lois nouvelles [...] qu'il lui importe de ne pas ignorer. On pourra lui montrer enfin l'art de s'instruire par lui-même. »

S'instruire par soi-même, connaître les lois pour les respecter et développer ses connaissances tout au long de la vie constitue le mythe fondateur de l'éducation populaire. Les convictions des cadres et militants reposent sur une action éducative qui vise simultanément la promotion des individus et l'amélioration de la vie sociale. Chaque action doit comporter de façon implicite une part d'intention éducative mise au service des valeurs collectives poursuivies. La méthode des associations d'éducation populaire est ainsi enchantée par la promesse qu'elle contient : l'acquisition des normes sociales par les gens qui en sont éloignés permet de leur redonner une place, de les prendre en compte dans le débat social. Celui-ci s'en trouve enrichi et les citoyens associés peuvent réécrire leur destin commun en utilisant les institutions de la République. La méthode est également d'utilité sociale car elle comporte, d'une façon plus prosaïque un autre espoir : diminuer les incertitudes de la vie sociale, domestiquer la rue, c'est réduire le sentiment d'insécurité.

Lorsque Bénigno Cacérès écrit l'histoire de l'éducation populaire<sup>53</sup> en 1964, il met l'accent sur l'éducation des adultes et le rôle éminent joué par les premières universités populaires dont les cours sont donnés par d'anciens élèves de l'École polytechnique (Poncelet, Bardin, Bergery) qui créent en 1830 l'association polytechnique pour le développement de l'instruction populaire. Agricola Perdiguier voit dans l'éducation des adultes la possibilité de l'épanouissement des hommes : « Le savoir sert, évite une foule de

---

<sup>52</sup> C'est la référence communément rappelée dans le milieu de l'éducation populaire. Voir l'introduction par la ministre de la jeunesse et des sports du colloque des 5 et 6 novembre 1998 intitulé : *Rencontres pour l'avenir de l'éducation populaire*, à la Sorbonne.

<sup>53</sup> Cacérès Bénigno, *Histoire de l'éducation populaire*, Seuil, Paris, 1964.

tourments, de préoccupations, d'ennuis, d'affronts parfois à celui qui le possède. Mais dût-on, même en le possédant ne pas prospérer, il faut encore le désirer et le chérir, parce qu'il nous élève comme homme, qu'il nous donne des satisfactions intimes et nous attire le respect.<sup>54</sup> » Peu d'auteurs contemporains se sont intéressés au développement à la même époque d'un autre type d'œuvre éducative, les patronages qui s'adressent aux enfants. Pourtant comme les décrit Max Turmann en 1904, ou antérieurement Timon-David en 1857, les premières œuvres périscolaires confessionnelles s'attachent-elles aussi au développement de l'éducation populaire, certes avec des objectifs religieux clairement évoqués, ceci expliquant peut être cela comme une réminiscence de cet ancien combat entre républicains et catholiques : « Ce que fait une œuvre de jeunesse de ce genre ? Elle transforme peu à peu un faubourg, un quartier où la voie publique ne paraissait pas toujours appartenir aux honnêtes gens. Elle change les gamins de rue aux propos malhonnêtes et aux allures d'apaches, en enfants dociles et bien élevés. Elle cultive chez les jeunes gens les vertus morales et les mœurs chrétiennes qui les font estimer dans le monde...<sup>55</sup> ». A la différence des universités populaires qui ont quasiment disparu et ont été remplacées par le système éducatif national, les patronages qui se sont laïcisés après la seconde guerre mondiale ont perduré de façon étonnante.

---

<sup>54</sup> Idem page 22.

<sup>55</sup> Timon-David, *Méthode pour la direction des Œuvres de jeunesse*, Publiroc, nouvelle édition de 1930.

## **I.II.2.2. HISTOIRE ET CARACTERISTIQUES DES PATRONAGES**

Les patronages se sont multipliés dès le 19<sup>ème</sup> siècle, sous l'influence prosélyte des associations laïques et confessionnelles. Aujourd'hui, 18.000 structures d'accueil emploient sous des formes diverses 220.000 salariés et accueillent environ trois millions d'enfants chaque année. Le Patronage ou « Patro », devenu Centre de loisirs renvoie à l'histoire particulière de conceptions éducatives prenant progressivement place dans les services offerts à la collectivité que chaque municipalité se doit de rendre à ses administrés. Cette invention sociale méconnue et de grande ampleur, est née autour de la représentation que quelques pionniers se faisaient de l'enfance et de l'enfant.

### **I.II.2.2.1. Dieu ou la République !**

Dans le climat social et politique du 19<sup>ème</sup> siècle qui voyait s'opposer catholiques et républicains les croyances aux nombreux accents guerriers stimulent la mobilisation des acteurs sous la forme de véritables croisades. Les initiatives éducatives menées en direction de la jeunesse perdurent près de deux siècles plus tard autour du caractère sacré de l'enfance d'une part, de la crainte qu'inspire la délinquance juvénile d'autre part. Même rendu moins guerrier, le mythe éducatif pour agir sur le monde permet l'invocation de valeurs supérieures à l'intérêt plus prosaïque des protagonistes, pour que les initiatives se pérennisent et se développent<sup>56</sup>.

Déjà en 1859, l'abbé Timon-David, l'un des précurseurs des patronages confessionnels justifiait les œuvres de jeunesse en décrivant les dangers qui naissent dans l'espace urbain et qui menacent l'enfant et le jeune ouvrier. En 1895, Léon Bourgeois<sup>57</sup> l'affirmait au congrès de la Ligue de l'Enseignement : « On a justement signalé la progression redoutable des infractions aux lois commises par des mineurs. Le péril augmente *pour eux*<sup>58</sup> à mesure que la transformation économique des sociétés s'accomplit. »

---

<sup>56</sup> Voir les réflexions de Claude Riveline, " La gestion et les rites ", *Gérer et Comprendre*, décembre 1993, n°33, pp. 82 & suiv., dont nous reparlerons en conclusion de notre thèse.

<sup>57</sup> Léon Bourgeois, (1851-1925) homme politique d'influence, Président du Conseil 1895-1896, puis du Sénat, 8 fois Ministre, promoteur de la Société des Nations (1919), Prix Nobel de la Paix (1920), auteur de : « Essai d'une philosophie de la solidarité », X, Paris, 1902.

<sup>58</sup> Mis en évidence par nous mêmes.

Dès lors, éduquer les jeunes est un enjeu de cohésion sociale qui reste d'une brûlante actualité. C'est en même temps un terrain nouveau et en expansion permettant de développer les valeurs collectives propres à chaque institution. Le nombre de patronages qui passera de 1.500 en 1895 à 8.500 en 1910 traduit une grande vitalité qui n'est pas sans analogie avec la période contemporaine : environ 3.000 centres de loisirs en 1973, 9.700 en 1984, 13.100 en 1992 et près de 18.000 en 1994 !

Préserver l'enfant et l'adolescent, assurer sa « persévérance », justifient de faire œuvre de formation religieuse et morale. L'œuvre de la Jeunesse de Marseille créée en 1799 par l'abbé Allemand, puis, après la Restauration, les initiatives de l'abbé Timon-David (1846) et celles des membres des Conférences de Saint-Vincent-de-Paul (1834) ont cet objectif d'instruction religieuse et souhaitent donner aux enfants et aux jeunes gens une formation chrétienne que les familles sont jugées incapables d'apporter<sup>59</sup>. Mais entre la famille et l'école le temps des loisirs devient suffisamment important pour se constituer en réalité autonome à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. L'avènement en 1882 de l'école laïque, publique et obligatoire jusqu'à 12 ans, l'évolution des modes de vie urbains que provoque le développement de l'industrie sont les creusets au sein desquels les patronages vont prospérer. En prélevant à la rue l'enfant oisif et en le préservant des influences néfastes, le patronage veut réduire le risque d'errance physique, intellectuelle et morale qui menace la jeunesse en l'orientant vers des valeurs collectives et supérieures.

Agent du combat mythique entre Dieu et la République au 19<sup>ème</sup> siècle, le patronage vise à former de « bons républicains » ou de « bons catholiques ». L'initiative provient particulièrement des milieux religieux parce que la loi de 1882<sup>60</sup> institue également « la laïcisation de l'enseignement primaire, en laissant au clergé toute la charge de la formation chrétienne de la jeunesse plébéienne, dont une partie seulement fréquente les écoles confessionnelles, [et] a rendu nécessaire, indispensable même le développement rapide des patronages »<sup>61</sup>. Le mouvement de sécularisation progressive du pays inquiète les religieux.

---

<sup>59</sup> Les statistiques de 1827 rapportent que 57% des conscrits ne savent ni lire ni écrire. Si l'abbé Allemand accueillait plutôt des enfants de la bourgeoisie, l'œuvre de la Jeunesse Ouvrière de Timon-David, la Société de Saint-Vincent-de-Paul s'adressaient aux classes populaires, orphelins et jeunes apprentis.

<sup>60</sup> La loi du 28 mars 1882 sur l'instruction primaire obligatoire et la laïcité de l'enseignement, prend place parmi les lois fondatrices des institutions républicaines de la France contemporaine sous la 3<sup>ème</sup> République : la gratuité de l'enseignement primaire (16 juin 1881), la liberté de la presse (29 juillet 1881), le droit au divorce (27 juillet 1882), la liberté syndicale (21 mars 1884) et la liberté d'association (1<sup>er</sup> juillet 1901).

<sup>61</sup> Max Turmann, *Au sortir de l'école, les patronages*, 4<sup>ème</sup> édition, Lecoffre, 1906, Paris, p. 56

Les « patros » catholiques vont alors se développer rapidement (on en dénombre 3558 en 1900<sup>62</sup>).

« C'est autour des patronages que s'élèvera le prochain combat entre l'Eglise enseignante et l'Etat enseignant <sup>63</sup> » ! Le prosélytisme des catholiques enflamme les éducateurs officiels. Les enseignants de l'école publique ne supportent pas l'influence que prétendent continuer à avoir les catholiques. En 1894 Jean Macé, alors Président de la Ligue de l'enseignement souhaite la création des patronages scolaires. L'appel est entendu et relayé lors du congrès de Bordeaux en 1895<sup>64</sup>. Les enseignants vont se mobiliser et créer les patronages laïques considérant « qu'il faut fortifier l'action de l'école en assurant son recrutement ; qu'il faut prolonger cette action et la compléter non seulement en accroissant les connaissances de la jeunesse, mais surtout en formant le jugement et le caractère ; [...] ; qu'il faut pour donner aux enfants l'habitude du lien social, établir entre eux des associations de jeux, d'exercices, d'épargne et de mutualité<sup>65</sup>. » Ils cherchent à étendre les valeurs de la République tout en s'opposant à l'influence des catholiques<sup>66</sup>.

#### **I.II.2.2.2. Un essor considérable**

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, la loi de 1905 organise la séparation des églises et de l'État. La sécularisation progressive du pays est ainsi légitimée au sens propre. Les militants du Sillon, du catholicisme social, les protestants, cherchent à conjuguer Dieu, démocratie et république. Mais les passions ne sont pas éteintes et les méfiances de part et d'autres sont loin d'avoir disparues.

Les patronages s'approprient les modes sportives en cours. « Un nouveau souffle fut donné aux patros avec l'introduction de la gymnastique, des jeux et des sports à la fin du

---

<sup>62</sup> P.A. Rey-Herme, *La colonie de vacances hier et aujourd'hui*, Editions Cap, Paris, 1955, p.323.

<sup>63</sup> Edouard Petit au congrès de la Ligue de l'Enseignement de 1906.

<sup>64</sup> Les premiers « patronages démocratiques de la jeunesse » voient le jour à Paris. Un premier inventaire en 1895 cite les créations de patronages dans onze départements (Dordogne, Eure, Eure et Loire, Jura, Gironde, Morbihan, Nord, Oise, Seine et Marne, Seine et Oise et la Seine). En 1896 le rapport de la Ligue mentionne l'existence de 403 cercles scolaires laïques.

<sup>65</sup> Rapport de Max Leclerc au congrès de la Ligue de l'Enseignement de Bordeaux de 1895, Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement, Paris, 1895, pp.388 et suiv.

<sup>66</sup> Selon Léon Robin, Secrétaire Général de la Ligue de l'Enseignement en 1900, on dénombre 986 patronages démocratiques de la jeunesse en 1900. In Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement, Paris, 1900, p.31.

19<sup>ème</sup> siècle.<sup>67</sup> » Les résonances païennes des joutes sportives ne résisteront pas au réalisme qui consiste à prendre les jeunes tels qu'ils vivent. Une bonne éducation physique constitue un enjeu éducatif pour les organisateurs des patronages. En 1898 le Docteur Michaux crée la Fédération gymnique et sportive des patronages de France qui fédérera nombre de patronages catholiques (1458 en 1914<sup>68</sup>). Du côté laïque les sociétés conscriptives qui veulent assurer la continuité du message républicain entre l'école obligatoire et le service militaire obligatoire et où l'on pratique de façon associée, la gymnastique, le tir et l'instruction militaire sont en plein essor au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

L'introduction du sport contraint le patronage à sortir de ses murs, à s'ouvrir à l'extérieur par l'acquisition et la fréquentation de terrains de sports et simultanément à débattre de l'élitisme, du brassage social. « Les responsables ont profité de la vogue de tous les jeux sportifs pour former au patro une élite de bons joueurs qui n'ont pas le droit de jouer avec les autres enfants.<sup>69</sup> » « Pour notre part nous avons clairement montré la lutte opiniâtre des œuvres laïques favorisant l'implantation du rugby, et des patronages catholiques s'orientant délibérément vers le football dans le reste du pays.<sup>70</sup> » L'Union Chrétienne des Jeunes Gens introduit en France le basket vers 1895<sup>71</sup>. Chaque protagoniste est donc à l'origine du développement de tel ou tel sport collectif : aux catholiques l'origine du football, aux protestants celle du basket, aux laïques celle du rugby ! Ainsi nombre d'associations sportives d'aujourd'hui ont-elles pris naissance dans les patronages (cf. le stade de l'abbé Deschamps de l'A.J.Auxerre ) qui affirment ainsi leur vocation à populariser des activités initialement réservées aux couches sociales favorisées.

« Il est indéniable que les patronages religieux, s'ils se sont précipités sur le sport, la culture physique et la gymnastique pour l'embrigader, [...] c'est qu'ils ont compris quel parti des forces bien organisées pourraient tirer de ce levier puissant qu'est le sport pour la jeunesse... »<sup>72</sup> L'éducation physique, les colonies scolaires et colonies de vacances, le football, le rugby, les sociétés de tir, de gymnastique, les concours d'athlétisme connaissent un grand succès mais en se spécialisant « vampirisent » quelque peu le

---

<sup>67</sup> Gérard Cholvy, *Mouvements de jeunesse*, Paris, Cerf, 1985, p.19.

<sup>68</sup> Annuaire de la F.G.S.P.F de 1914, repris par Gérard Cholvy, op. cité.

<sup>69</sup> *La Chronique du Sud-Est*, n° 3, mars 1901, p.88, citée par Pierre Arnaud dans l'ouvrage de Cholvy *Le patronage ghetto ou vivier*.

<sup>70</sup> J.P. Augustin et A. Garrigou, *Le rugby démêlé, essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables*, Bordeaux, Le Mascaret, 1985.

<sup>71</sup> Lors de la construction de son local, rue de Trévise à Paris, l'Union de Paris de l'UCJG réalise un gymnase dans lequel prendront place des panneaux de basket.

<sup>72</sup> Gaston Vidal au congrès de la Ligue de l'enseignement en 1926.

patronage. « Les mouvements spécialisés puisèrent largement, non sans mécompte parfois, dans le vivier des patronages, qu'il s'agisse de recruter des adhérents ou surtout, des militants et des dirigeants<sup>73</sup> ».

### **I.II.2.2.3. L'enfant citoyen**

Le développement et l'intérêt porté aux études de psychologie pédagogique domine peu à peu la volonté de transmettre un « message ». « Nous proposons un changement radical d'attitude envers les enfants, une autre conception de l'enfance qui déterminait un autre comportement »<sup>74</sup>. Eduquer, consiste alors à amener l'enfant à se développer en répondant à ses propres besoins.

Pendant la seconde guerre mondiale, seuls les patronages catholiques peuvent continuer à exercer des activités, les autres sont totalement interdits par le gouvernement de Vichy. Cette mise à l'écart des laïques leur donne par la suite plus de légitimité pour prendre le relais dans la mise en place de nouvelles initiatives éducatives. Parmi les héritiers de la République laïque et du Front Populaire, quelques hommes vont faire naître<sup>75</sup> et prospérer une nouvelle organisation laïque spécialisée, dont le but est « d'offrir aux jeunes du milieu populaire en particulier à ceux qui ne peuvent toucher les mouvements confessionnels, des loisirs attirants et éducatifs »<sup>76</sup> Les Francas sont nés et représenteront peu ou prou la tendance laïque des patronages. « Vous tous qui venez aux Francs et Franches Camarades, vous avez certainement le même profond désir : contribuer à faire de nos garçons et de nos filles des hommes et des femmes dignes de ce nom, en meublant leurs loisirs d'activités saines et joyeuses. »<sup>77</sup>

La mission de régulation sociale du patronage, qui deviendra Centre de loisirs, ne se justifie aux yeux des organisateurs que si elle est mise au service de valeurs collectives supérieures. Dieu ou la République au 19<sup>ème</sup> siècle cèderont tour à tour la place au mythe sacré de l'enfance ou à celui d'un adulte émancipé ou libre : le citoyen. Aujourd'hui, les

---

<sup>73</sup> Gérard Cholvy, *Le patronage ghetto ou vivier ?*, Nouvelle Cité, Paris 1988, p.26.

<sup>74</sup> D.Bordat, 1976, p.39.

<sup>75</sup> Dont Pierre François dirigeant des Eclaireurs de France (branche laïque du mouvement scout), qui imagine ce que pourrait être un grand mouvement d'enfants laïque. Les Francas vont naître avec l'aide du syndicat des Instituteurs (SNI), de la CGT, du mouvement des Auberges de Jeunesse et de la Ligue de l'enseignement (avec laquelle de nombreux déchirements politiques auront lieu).

<sup>76</sup> Extrait des statuts de la fédération des Francs et franchises camarades.

<sup>77</sup> Pierre de Rosa, *Les Francas d'hier à demain*, Les Francas, 1986, p.47.

chartes ou déclarations d'intention des associations éducatives font référence à une action de transformation sociale qui soit de nature à promouvoir un Homme libre. Même affaiblies, ces croyances sont portées par les cadres et militants. Chaque action développée doit comporter de façon implicite une part d'intention éducative qui est mise au service des valeurs collectives poursuivies.

#### **I.II.2.2.4. La guerre des méthodes**

Les convictions des tribuns et pionniers ne sont rien si elles ne permettent pas de produire des gestes collectifs, concrets et répétés qui donneront corps aux croyances et dynamiseront les initiatives. La « clientèle » des patronages est volatile et il faut tenter de la rendre captive. Le jeu, avant de devenir un support à la pédagogie, constitue un véritable produit d'appel. Conçu comme un moyen d'attirer les enfants il est aussi utilisé comme un rituel qui rassemble régulièrement les enfants et les animateurs. Les règles sont consignées dans les manuels, les catégories de jeu autorisés également. Lorsque le développement des actions rend nécessaire le recrutement de nombreux cadres, les formations proposées et les revues éditées devront dispenser les valeurs initiatiques et les façons de faire propres à chaque organisme. Si les moyens (le jeu, les manuels, les revues, les formations), sont similaires, les pratiques rituelles devront à la fois rythmer la vie du patronage, développer l'identité de chacun des protagonistes et permettre la différenciation entre organismes concurrents.

##### *I.II.2.2.4.1. L'organisation en groupes et équipes*

De l'origine jusqu'à nos jours, outre les activités proposées, le fonctionnement par groupes d'âge et en petites équipes est le plus souvent similaire dans les deux camps. « Ainsi voit-on le patronage Olier à Paris, créé en 1895, accueillir ceux « de la laïque » et les structurer en quatre sections selon les âges, dirigées chacune par un chef et un sous-chef pris parmi les jeunes gens auxiliaires (bourgeois et étudiants) et animées par des enfants choisis dans chaque groupe. »<sup>78</sup> « Ne vous laissez pas déborder, créez des camaraderies homogènes et n'hésitez pas à subdiviser par âge : 6-8, 8-10, 10-12 et 12 à 14 ans. », recommandent les Francas dès 1953. Ce mode d'organisation en groupes et équipes est

---

<sup>78</sup> Jean Houssaye, *Le livre des colos*, La Documentation Française, Paris, 1989, p. 25.

toujours à la base de l'organisation du centre de loisirs actuel et voulu par la législation qui impose des normes d'encadrement sur ce principe.

#### *I.II.2.2.4.2. Le jeu comme produit d'appel : « ici, on joue et on prie ! »*

Comment attirer les enfants et les jeunes ? Bien que sujette à polémique du côté catholique en raison de son caractère païen, la réponse s'impose progressivement : par le jeu. « Ici, on joue et on prie » s'exclame l'abbé Allemand, considéré comme l'initiateur des patronages, lorsqu'un commissaire de police vient apposer les scellés et fermer son établissement en 1809<sup>79</sup>. La « Méthode de direction des oeuvres de jeunesse » de l'abbé Timon-David, éditée pour la première fois en 1859, puis rééditée pendant plus de 70 ans (!) est structurée principalement en deux parties égales. L'une concerne la formation à la piété, l'autre la pratique du jeu. En 1900, La Commission centrale des patronages affirme que 70% des patronages de garçons font des jeux. Les laïques ne sont pas en reste sur cette question. Ainsi, en 1895 à la Ligue de l'Enseignement : « Pour attirer et retenir les enfants, on a recours aux distractions, qui consistent pour les garçons en jouets abondants, leçons d'escrime et de tir, exercices de musique et conférences ; pour les jeunes filles en jeux, musique et danse au piano ». Dans le numéro de la revue « Camaraderie » publié en 1953 et entièrement consacré à l'organisation des patronages laïques, le patronage est défini comme une société organisée, un monde de joie où l'enfant a la possibilité de jouer. L'essentiel des 77 pages de fiches techniques est consacré aux « jeux », « jeux sportifs », « grands jeux », « jeux chantés » et « jeux dramatiques ». L'enquête de la CNAF<sup>80</sup> sur les centres de loisirs réalisée en 1992 montre que l'activité principalement pratiquée reste le jeu.

#### **I.II.2.2.6. La formation comme outil de développement et de différenciation**

Le développement des patronages pose aux organisateurs le problème de l'encadrement des enfants et des méthodes d'enseignement. L'abbé et l'instituteur débordés ne suffisent plus à la tâche. Il leur faut trouver des collaborateurs aptes à faire partager les finalités éducatives poursuivies à travers les activités proposées. De nombreuses initiatives sont

---

<sup>79</sup> Napoléon, après qu'il eût réuni les Etats de l'Eglise à l'Empire français plaça Pie VII en captivité. Dans les remous qui s'ensuivirent ordre fût donné de suspendre à Marseille toutes les associations religieuses.

<sup>80</sup> Caisse Nationale des Allocations Familiales, CNAF, *les centres de loisirs en 1992*, enquête.

prises de part et d'autre pour former et recruter les responsables. L'organisation de stages de formation devient une nécessité. Le premier centre de formation voit le jour en 1936 sur l'initiative du scoutisme français et des patronages confessionnels. La réponse laïque suit : en 1937 Gisèle de Failly crée les CEMEA (Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active).

L'action de formation des militants, bénévoles et professionnels constitue donc un enjeu de taille. La zone d'influence locale de chacun sera confortée et étendue plus facilement si les références et réflexes des acteurs sont issus de telle ou telle fédération nationale. Cette situation est bien comprise par tous les organismes qui oeuvrent au développement des centres de loisirs<sup>81</sup>. Aujourd'hui, le contenu de la formation et les diplômes délivrés sont les mêmes et procèdent des prérogatives de l'Etat mais ils sont mis en œuvre par les fédérations et mouvements de jeunesse et d'éducation populaire qui conservent l'objectif d'y transmettre les valeurs initiatiques propres à chaque fédération.

#### *1.II.2.2.6.1. Les tribuns parlent aux tribus...*

En 1913, l'adhésion des Eclaireurs (issus du scoutisme créé par le Général Baden-Powell en 1908) à la Ligue de l'Enseignement donne lieu à cette déclaration du Secrétaire Général de l'époque Léon Robelin : « ... Ces petits éclaireurs ont vu se dresser contre eux les hostilités de l'Église. Il va sans dire que, loin de s'attrister de n'avoir pas l'approbation du clergé romain, l'éclaireur français s'en égaie plutôt en vertu de l'article 10 de son code, ainsi conçu : l'éclaireur est toujours gai, enthousiaste et cherche le bon côté de toute chose. » Ces propos ironiques sonnent comme une réponse à ceux du silloniste Max Turmann : « Nous nous proposons le même but que jadis : travailler au développement des oeuvres de jeunesse et contribuer, selon nos forces, à rendre plus chrétienne la démocratie française.<sup>82</sup> » De tous bords il s'agit de faire persévérer chaque jeune animateur et à travers eux chaque enfant participant, dans le système de croyance de chaque tribu. « Partout on a rivalisé d'ardeur, et il semble que le développement menaçant des institutions « neutres » ait accru le zèle des directeurs et confrères de patronages religieux.<sup>83</sup> »

---

<sup>81</sup> Plus largement, les associations d'éducation populaire ont, sur le même principe, développé leurs organismes de formation professionnelle qui dispensent les formations liées aux différents diplômes d'Etat.

<sup>82</sup> Propos du silloniste, Max Turmann dans la présentation de la quatrième édition de son ouvrage déjà cité.

<sup>83</sup> Max Turmann, *Au sortir de l'école, les patronages*, 4<sup>ème</sup> édition, Lecoffre, 1906, Paris, p.167.

#### *I.II.2.2.6.2 et se disputent le vocable de patronage*

Si les premières organisations portaient le nom « d'œuvres », la Ligue de l'Enseignement utilise le vocable « patronage », développé par la Société St Vincent de Paul depuis 1834<sup>84</sup>. Non sans débat, comme l'atteste la déclaration de Paul Beurdeley : « Le mot patronage a été détourné par un esprit très éloigné du nôtre, [...] Notre conception est plus large, plus haute, plus complète ; elle revient au sens vrai du mot, et veut établir au profit de tous les enfants, de tous les êtres encore en préparation, l'œuvre tutélaire, de solidarité ingénieuse et forte, qui emploiera à leur profit tous les moyens de préservation et de développement suggérés par les recherches de tous.<sup>85</sup> ». La prégnance du mot patronage est si forte que même les Francas qui veulent créer des « Camaraderies » en 1945 continueront d'utiliser le mot patronage dans leurs déclarations et publications.

En fait, les leaders laïques et catholiques malgré leurs réticences, jouent de l'ambiguïté du vocable commun « patronage » ou « patro » qui s'impose dans la terminologie usuelle jusque dans les années 1960, où il est progressivement supplanté par « Centre Aéré », consacré par la première législation (arrêté du 19 mai 1960), puis par « Centre de Loisirs » en juin 1970. Ces deux dernières appellations marquent la sécularisation définitive du patronage et son inscription dans les services offerts par la collectivité en réponse à des besoins sans cesse croissants, liés entre autres au développement du travail féminin et au mouvement d'urbanisation d'après guerre.

#### **I.II.2.2.7. La banalisation des centres de loisirs**

Le caractère sacré de l'enfance semble suffire à porter le développement des centres de loisirs. Mais l'ambiguïté contenue dans les pratiques rituelles que sont le jeu, les revues, les formations s'effacent progressivement devant la concurrence spécialisée, le marché et la puissance publique. Nous observons que la perte de mémoire collective et le peu d'intérêt pour les chiffres se combinent pour augmenter le risque d'une véritable crise de sens. La force des modèles économiques marchands ou publics s'impose progressivement aux agents sans que ceux-ci aient pris suffisamment conscience de leur invention

---

<sup>84</sup> La Société de Saint-Vincent-de-Paul crée à Paris l'œuvre du Patronage en 1834. Cette terminologie sera officialisée le 18 mars 1845 par le conseil de Paris de la Société.

<sup>85</sup> *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, 1895, p. 85.

visionnaire dans le secteur des services aux personnes. L'activité banalisée se développe alors vers un autre modèle, public ou marchand.

#### *I.II.2.2.7.1 Un poids économique conséquent et ignoré*

Compte tenu du coût unitaire moyen exprimé en journées/enfant et du nombre de journées réalisées on peut estimer le volume financier de cette activité à 5.7 milliards de francs en 1992, auxquels il faut ajouter le marché de la formation qui représente environ 400 millions de francs. Curieusement cette indication simple à obtenir n'est pas connue des principales organisations nationales qui fédèrent cette activité. Les éléments nécessaires au calcul sont mentionnés dans les études nationales de la CNAF ou du ministère de la jeunesse et des sports, mais la multiplication que n'importe quel agent économique réaliserait pour se positionner sur un marché quelconque n'est, ici, pas effectuée. Cette approche est sans doute trop « sulfureuse », pour un univers d'acteurs ayant construit leur positionnement sur un mode alternatif au monde industriel naissant et qui répugnent au culte du chiffre et à l'intrusion de « l'économisme » dans leurs activités. Mais le développement des centres de loisirs associés à une certaine maturité du marché et à un contexte législatif (loi Sapin de 1993) qui multiplie l'adjudication par appel d'offres créent les conditions d'une certaine lucrativité de l'activité.

#### *I.II.2.2.7.2 Un mythe moins guerrier*

Les premiers textes sur les centres de loisirs apparaissent en 1960, en même temps que le Code de la Famille. Ils ont probablement joué un rôle important dans la disparition de la querelle idéologique entre confessionnels et laïques en officialisant et banalisant l'activité et en lui ôtant son caractère prosélyte apparent. De ce fait les protagonistes qui souhaitent conserver au patronage son identité originelle ont dû créer leurs activités dans un autre cadre<sup>86</sup>. Il n'est pas surprenant que les catholiques situent le déclin des patronages à cette époque<sup>87</sup>. L'objet périlite parce que l'objectif de formation religieuse a disparu du patronage « réglementé ».

---

<sup>86</sup> Par exemple les catholiques développent le mouvement Cœurs et âmes vaillantes.

<sup>87</sup> « Si bien des patronages ont disparu dans les années qui ont suivi la fin du second conflit mondial, le changement socioculturel qui marque les années 1960 parut signifier leur disparition définitive », in G. Cholvy, op. cité, p.29

Comme nous l'avons souligné précédemment l'espace du temps de loisirs hors du temps familial et scolaire s'est agrandi et crée des besoins sans cesse croissants auxquels les centres de loisirs sont confrontés. Dieu, la République et la Patrie ont tour à tour laissé la place à l'enfant-citoyen. Le caractère sacré de l'enfance est une croyance plus consensuelle qui rend le mythe éducatif moins puissant.

Progressivement le leitmotiv revient à placer l'enfant au cœur de la structure, à identifier ses besoins et à y répondre. D'enfant objet des représentations qu'ont les adultes d'une société idéalisée, il devient sujet de préoccupations à part entière : les éducateurs vont développer le courant psychopédagogique très centré sur les besoins de l'enfant.

#### *I.II.2.2.7.3. L'intention éducative s'efface*

L'aspect subliminal du jeu censé véhiculer l'intention éducative est moins présent en l'absence des querelles idéologiques d'autrefois. Déjà confrontés aux organismes spécialisés qui, en développant des actions plus lisibles, concurrencent le centre de loisirs, les éducateurs qui ont toujours utilisé le jeu comme un produit d'appel sont confrontés à l'offre consumériste des entreprises marchandes. Cette logique de l'enfant « prescripteur » devance sensiblement le monde marchand, qui y puise de façon de plus en plus explicite certaines recettes de marketing. Des organismes associatifs gérant des centres de loisirs mènent des nouvelles expériences avec les 3 Suisses, le Crédit Lyonnais ou la Caisse des Dépôts et Consignations.<sup>88</sup> Ainsi le nouvel espace éducatif créé par les lois de la 3<sup>ème</sup> République<sup>89</sup> est devenu aujourd'hui un espace social considérable dont rend compte de façon inhabituelle une étude menée par le ministère de l'éducation nationale<sup>90</sup> qui présente le découpage annuel des temps de vie de l'enfant d'âge primaire ainsi :

- 41%, soit 150 jours consacrés au sommeil.
- 33%, soit 50 jours de télévision et 70 jours de loisirs.
- 14%, soit 37 jours d'école, 7 jours de trajet et 5 jours de devoirs à la maison.
- 12%, soit 17 jours de soins personnels et 29 jours de repas.

---

<sup>88</sup> Avec les 3 Suisses l'objectif est d'étudier les conditions d'accès au marché ; avec la Fondation du Crédit Lyonnais le projet doit produire de l'assistance à la conception d'ingénierie, avec la Centrale de Service de la Lyonnaise et la Caisse des Dépôts et Consignations il s'agit d'opérations de benchmarking etc.

<sup>89</sup> Qui s'est encore accru en 1936 avec le prolongement de la scolarité obligatoire jusqu'à 14 ans.

<sup>90</sup> "Mission des rythmes scolaires", intervention de Catherine Leseve-Nicole au colloque *L'animation de l'enfance au quotidien dans la commune*, organisé par la Fédération Léo Lagrange en juin 92 à Toulouse.

#### *I.II.2.2.7.4. Le marché des loisirs apparaît et la matrice s'assèche*

D'autres initiatives voient le jour. Les parcs de loisirs et parcs à thème (Astérix, Eurodisney) qui se sont développés ces dernières années non sans analogie avec les centres de loisirs (qui constituent d'ailleurs une part non négligeable de leurs clientèles), les nouvelles salles de jeux électroniques dans les centres commerciaux comme « La tête dans les nuages » de l'entreprise Sega, forment avec les centres de loisirs l'une des facettes du marché des loisirs : les loisirs de proximité. L'offre de services concerne globalement le temps hors scolaire de l'enfant et de l'adolescent.

Dans ce contexte, les structures vont pouvoir se multiplier dans les quartiers qui « labélisent » ainsi leurs pratiques d'encadrement de jeunes davantage pour obtenir des ressources financières nouvelles et pour se conformer aux exigences pédagogiques qui sont imposées depuis 1984 dans un arrêté toujours en vigueur.

L'explosion du nombre de structures et de participants, mais aussi la proximité avec les initiatives marchandes dans le marché des loisirs, conduisent les opérateurs associatifs de ce dispositif à engager de nombreuses démarches qualité (mise en place de chartes dans de nombreux départements, colloques et réflexions, repositionnement des fédérations et nouvelles revendications sur la place de l'enfant dans notre société). Ainsi, le service offert est progressivement devenu un service primaire auquel chaque commune a quasiment le devoir de répondre. L'amateurisme éclairé des bonnes volontés locales disparaît peu à peu pour céder la place à des opérateurs reconnus pour leur savoir-faire, même s'il s'agit des mêmes réseaux qu'autrefois qui se sont professionnalisés.

#### *I.II.2.2.7.5. Le risque d'insiders sans foi*

La conquête des esprits qui opposait en guerres picrocholines les protagonistes du 19<sup>ème</sup> siècle s'est progressivement muée en guerre de territoires entre des fédérations qui partagent peu ou prou les mêmes convictions. La législation, fruit du lobbying très actif des laïques a contribué à la sécularisation et érigé de nombreuses barrières à l'entrée pour des entrants potentiels. La puissance publique a également accompagné le développement de l'activité par une volumineuse et complexe réglementation portant essentiellement sur la sécurité, en raison d'une spécificité du droit français, tirée du Code de la famille, qui engage la responsabilité de l'Etat en matière de protection des mineurs.

Mais dans le même temps les activités se sont développées dans un espace social, le temps des loisirs, qui s'est agrandi et est devenu marchand. L'aspect subliminal du jeu qui permet de véhiculer l'intention éducative est confronté à une concurrence marchande qui fait du jeu et du loisir une activité univoque, porteuse de sa propre finalité. Les aides publiques aux organismes nationaux s'amenuisant progressivement, les ententes tarifaires (dans le domaine de la formation des animateurs par exemple) s'écroulent et la concurrence s'installe également sur des bases économiques. La logique d'appel d'offres qui s'impose progressivement permet de réaliser un résultat net comparable aux espoirs de rentabilité du secteur marchand. Il est dès lors possible pour quelques grandes entreprises qui ont fait du service aux collectivités leur métier, de prendre rang avec des moyens sans commune mesure avec ceux que pourraient leur opposer les fédérations associatives.

Un autre concurrent faillit bien apparaître et qui aurait semé un grand trouble chez les opérateurs : l'État ! En effet la création de plusieurs dizaines de milliers d'emplois jeunes dans le cadre du plan gouvernemental « nouveaux services nouveaux emplois », posait au Ministère de l'Education Nationale de nombreuses difficultés : comment faire travailler 39 heures par semaines avec seulement cinq semaines de congés-payés des aides-éducateurs au sein des écoles primaires des collèges et des lycées ? Sous le titre : « Mme Royal propose un cadre unique pour l'aménagement du temps périscolaire », Le Monde du 28 mai 1998, évoquait la réponse du ministère : « Les emplois-jeunes de l'éducation nationale animeront ces activités. » Cette perspective fut abandonnée mais elle incite les organisateurs à trouver de nouvelles formes de collaboration avec l'État et les communes. Les promoteurs centenaires de l'action périscolaire peuvent alors se réjouir ou pleurer sur leur succès, c'est selon !

### I.II.2.3. HISTOIRE ET CARACTERISTIQUES DES CENTRES SOCIAUX

Les quelques travaux scientifiques produits sur le thème des associations soulignent la difficulté de recueillir des données fiables et exhaustives sur les associations et leurs activités. Dans ce contexte les Centres Sociaux occupent une place privilégiée. En effet, l'agrément « Centre Social » est distribué exclusivement par la Caisse d'Allocations Familiales, laquelle a conduit deux enquêtes quasi exhaustives sur ces structures en 1983 et en 1991. Sur 1390 Centres Sociaux agréés en 1991, les données recueillies concernent 1312 structures. Cet inventaire exceptionnel, et malheureusement non renouvelé depuis, permet de circonscrire de façon quantitative un ensemble fort hétérogène mais cohérent.<sup>91</sup>

L'histoire des Centres sociaux recouvre celle du social en France. « Cette histoire on peut la désigner comme la construction d'un projet commun. Or au sein de ce qui constitue une sorte de "destin commun", une mutation forte est en cours, fruit de la transformation de nombreux quartiers de villes ou de banlieues, où se sont développées ce qu'il a été convenu d'appeler les problématiques urbaines.<sup>92</sup> » Au début du siècle des figures militantes emblématiques comme celles de Madame de Pressenssé ou Marie Jeanne Bassot, pionnières des "settlements" à la française conçoivent les premières « Maisons sociales » en s'interdisant toute sollicitation financière envers l'Etat, dans un mouvement d'indépendance farouche. Elles avaient déjà défini le Centre social comme un "dispositif d'action visant à combattre la misère ouvrière sous toutes ses formes, mais en faisant de la population ouvrière elle-même, la première actrice de cette lutte, de plain-pied avec les autres intervenants"<sup>93</sup>.

Lors de la "redécouverte" du Centre social dans l'après-guerre, deux types d'agents principaux collaborèrent à la définition et au développement de la formule. D'une part, les militants associatifs d'origines très diverses issus des Maisons sociales d'avant guerre, d'autre part, les organismes de Sécurité Sociale et donc l'UNCAF (Union Nationale des Caisses d'Allocations Familiales<sup>94</sup>) qui créeront, financeront et géreront des Centres sociaux suite aux rapports de 1948 et 1952 commandés par le Conseil Economique et Social de l'ONU : "...on entend encourager les caisses à concourir à la création de centres sociaux dont le comité technique d'action sanitaire et sociale a été unanime à reconnaître

---

<sup>91</sup> « Un observatoire pour mieux connaître les Centres Sociaux », étude de la CNAF, février 1994.

<sup>92</sup> Robert Durand, *Histoire des Centres Sociaux*, Syros, Paris, 1996, P.238

<sup>93</sup> Idem, p.42.

<sup>94</sup> Qui deviendra la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) en 1967.

l'utilité. Le comité technique voit dans le développement de cette institution une orientation générale vers une forme souhaitable de décentralisation et de coordination de l'action sociale"<sup>95</sup>.

### **I.II.2.3.1. Entre l'État providence et la philanthropie : une approche collective et globale des problèmes sociaux**

Contrairement aux politiques sociales qui proposent généralement un traitement individuel et sectoriel des problèmes, les Centres sociaux développent une approche collective et globale et constituent une forme originale de lutte contre l'exclusion : accueil des habitants, animation de loisirs, action éducative, travail social, aide aux groupes et associations, leurs activités sont multiples et évolutives au fil des transformations des attentes sociales. S'informer, consulter les services sociaux, pratiquer un sport, apprendre à gérer son budget familial, s'initier à l'informatique, organiser la fête de quartier, fréquenter le centre de loisirs, être aidé pour les devoirs scolaires, la vocation des Centres sociaux est multiple et intergénérationnelle.

S'inscrivant dans le champ des services sociaux de proximité, le Centre social a un rôle structurant dans le quartier ou la commune. Sa vocation consiste, selon les gestionnaires<sup>96</sup> à :

- être à l'écoute des habitants,
- créer du lien et de la cohésion sociale,
- promouvoir les individus.

Ouvert à tous les habitants, le Centre social est un lieu de gestion ou interagissent commande publique et demande sociale autour d'un principe de mobilisation des habitants qui renvoie assez explicitement aux méthodes de l'éducation populaire : socialisation et promotion des hommes en "aidant les hommes à être mieux armés pour devenir eux-

---

<sup>95</sup> Circulaire ministérielle du 22 décembre 1952, présentant le nouveau plan d'action sociale des CAF.

<sup>96</sup> *Un observatoire pour mieux connaître les Centres Sociaux*, étude de la Caisse Nationale des Allocations Familiales, février 1994.

mêmes<sup>97</sup>. Les interactions au sein du groupe composé volontairement et réuni autour d'un projet partagé permettent un nouvel apprentissage fait de confrontations, de mises en communs et de réinventions des règles sociales acquises. "Des hommes et des femmes se regroupent volontairement, de plus en plus nombreux, [...], pour participer d'une manière active à certaines actions de leur choix, qu'elles soient manuelles, intellectuelles ou artistiques."<sup>98</sup>

Les années 80 et 90 sont marquées par l'enracinement de la politique initiée par les Centres Sociaux et soutenue par les Caisses d'Allocations Familiales qui privilégie la fonction dite "d'animation globale" et intègre simultanément les préoccupations sanitaires, familiales et sociales. Cette approche plutôt marginale au début du 20<sup>ème</sup> siècle est tirée de la notion de "welfare" anglo-saxonne et s'est longtemps opposée à la notion d'assistance sociale développée en France. Dans le même temps, les associations d'éducation populaire qui occupent, de façon plus sectorielle, le champ des loisirs et du temps libre en gérant de nombreux équipements de proximité, par exemple des MJC ou des centres socioculturels, sont de plus en plus fréquemment interpellées pour répondre aux besoins des publics les plus marginalisés. Les réponses que ces structures inventent se font plus "sociales" tout en s'appuyant sur les convictions historiques de l'éducation populaire qui veut associer dans l'action collective chaque participant.

Si la vitalité des Centres sociaux est importante et qu'ils créent dans le domaine social, économique, chaque jour de nouvelles solutions à un ou des besoins exprimés le plus souvent à petite échelle ils participent de ce fait à la nouvelle exigence d'une action sociale qui s'inscrit entre l'Etat providence (sa fonction d'assistance et de mutualisation) et la philanthropie. Ce supplément "d'engagement citoyen", basé sur une plus grande responsabilisation des individus dans l'organisation de la réponse sociale (tant pour le bénéficiaire que pour l'offreur de services), ne répond-il pas à une nouvelle obligation comme l'indiquent Robert Castel<sup>99</sup> ou Pierre Rosanvallon<sup>100</sup>, liée au déplacement de la question sociale et aux limites financières de l'Etat providence, et permise par l'avènement d'une société d'individus de mieux en mieux formés ?

---

<sup>97</sup> Richard Hoggart, *La culture du pauvre*, cité par Bénigno Cacérès in *Guide de l'éducation populaire*, la Découverte, Paris, 1985, p.15.

<sup>98</sup> Bénigno Cacérès, *Guide de l'éducation populaire*, La Découverte, Paris, 1985, p.13.

<sup>99</sup> Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 1994.

<sup>100</sup> Pierre Rosanvallon, *La nouvelle question sociale*, Seuil, Paris, 1995.

En fait, depuis de longues années déjà, la pratique sociale du militant associatif s'inscrit dans cette logique d'action. Cet appel à la responsabilisation accrue est constitutif de l'action collective et souhaitée et réalisée par moult associations depuis leurs origines. A propos, par exemple, des usagers des Centres sociaux "au lendemain de la guerre, le thème de la "participation des usagers" s'impose.[...] On souhaite qu'ils ne soient pas passifs, qu'ils participent, qu'ils prennent conscience de leurs responsabilités, qu'ils "s'aident eux-mêmes".<sup>101</sup>

Le développement de nouvelles formes d'errance sociale, la multiplication des difficultés sociales et économiques, l'affaiblissement des institutions éducatives conduiront peu à peu les Centres sociaux à s'engager dans un nouveau champ d'actions éducatives visant à l'initiation de chacun aux usages et aux règles du « vivre ensemble ».

Même si des origines historiques et politiques très différentes marquent encore les débats entre les fédérations qui regroupent les différentes structures locales, l'offre de services qu'elles réalisent au profit des populations est aujourd'hui de plus en plus intégrée dans les politiques publiques. En ce sens nous pouvons dire que ce type d'initiatives sociales portées par les citoyens regroupés et qui sollicitaient la reconnaissance de la puissance publique se transforme en initiatives publiques qui sollicitent de plus en plus expressément l'implication et la responsabilisation des usagers<sup>102</sup>.

### **I.II.2.3.2. Une forte pression à l'augmentation du nombre de Centres sociaux**

De quelques dizaines d'établissements en 1945 à près de 500 en 1967 puis 1660 en 1996, l'évolution impressionnante du parc ne se fait pas uniquement par la création de nouvelles structures mais également par la labélisation d'un certain nombre de centres socioculturels ou socio-éducatifs en Centre social.

---

<sup>101</sup> Robert Durand, *Histoire des Centres Sociaux*, Syros, Paris, 1996, p.128.

<sup>102</sup> Cette formulation prolonge notre réflexion sur les patronages, " Du patronage au centre de loisirs ", *Journal de l'Ecole de Paris*, N°10, avril 1998.

### Evolution des modes de gestion des Centres Sociaux

Source : CNAF France entière & R.Durand pour les années 1967/72

(données retraitées)

|                                   | 1967*             | 1972*             | 1983              | 1991              | 1993               | Variation    |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| <b>Gestion associative</b>        | <b>191</b><br>43% | <b>254</b><br>50% | <b>761</b><br>69% | <b>910</b><br>70% | <b>1054</b><br>71% | <b>863</b>   |
| <b>Gestion municipale ou CCAS</b> | <b>2</b><br>0%    | <b>12</b><br>2%   | <b>92</b><br>9%   | <b>172</b><br>13% | <b>177</b><br>12%  | <b>175</b>   |
| <b>Gestion C.A.F.</b>             | <b>189</b><br>43% | <b>197</b><br>38% | <b>177</b><br>16% | <b>201</b><br>15% | <b>216</b><br>14%  | <b>27</b>    |
| <b>Autres</b>                     | <b>61</b><br>14%  | <b>49</b><br>10%  | <b>70</b><br>6%   | <b>29</b><br>2%   | <b>46</b><br>3%    | <b>- 15</b>  |
| <b>Total</b>                      | <b>443</b>        | <b>512</b>        | <b>1100</b>       | <b>1312</b>       | <b>1493</b>        | <b>1 050</b> |

\* Les chiffres des années 1967 et 1972 correspondent aux centres affiliés à la Fédération des Centres Sociaux de France

Compte-tenu de l'importance croissante des populations marginalisées et en dehors des limites financières que l'on peut supposer, la pression à l'augmentation du nombre de Centres sociaux ne risque pas de cesser dans ces conditions. Nous voyons de nombreuses structures d'animation globale, agissant sur le territoire du quartier ou de la commune, solliciter l'agrément Centre social auprès de la CAF, vu les avantages économiques qu'il procure. La progression du nombre de structures agréées est significative de ce mouvement. Durant la période 1972/1983 la progression annuelle est en moyenne supérieure à 50 par an. Celle-ci ralentit entre 1983 et 1991 à 26 par an (probablement en raison du transfert de la procédure d'agrément de la CNAF vers les CAF locales), pour repartir de plus belle entre 1991 et 1993 et atteindre 90 Centres sociaux agréés chaque année. La CNAF indique que le parc est de 1660 en 1996 soit une progression de plus de 55 centres par an sur cette dernière période. Selon l'enquête de 1991, les Centres sociaux sont implantés principalement en zones urbaines. Plus de la moitié est localisée en périphérie des centres-villes et plus des deux tiers au sein d'un habitat collectif, principalement des logements sociaux.

### **I.II.2.3.3. Le développement de la gestion associative**

Progressivement la CNAF<sup>103</sup> et les CAF considèrent plus pertinent d'intervenir comme partenaire et financeur du Centre social que comme gestionnaire de structure. Le pourcentage de structures gérées par les CAF marque ce désengagement dans leur rôle gestionnaire. En 1993, cette forme de gestion représente 14% de l'ensemble du parc contre 43% en 1967.

Les Centres sociaux municipaux inexistant en 1967 représentent 12% du parc d'équipements en 1993. Cet accroissement traduit une volonté de municipalisation dans quelques départements et en région parisienne. La procédure d'agrément mise en place à compter de 1971 par la CNAF permet de bénéficier d'un nouveau financement, ce qui provoque inévitablement un effet d'aubaine pour les collectivités locales dans cette période marquée par la création de nombreux équipements de proximité dans le champ éducatif, social et culturel. La décentralisation des années 80, en confiant de nouvelles responsabilités aux collectivités locales joue également un rôle dans ce mouvement. Nous savons qu'il existe certains transferts qui voient par exemple un Centre social associatif devenir Centre social municipal lors de difficultés économiques ou l'inverse dans le cas de politiques d'externalisation par la commune.

La volonté affirmée d'associer les usagers et les habitants, les coûts liés au développement important du nombre de structures et qui sont laissées à la charge des institutions locales et la tradition militante dans laquelle s'inscrivent les acteurs, poussent d'avantage vers le mode de gestion associatif qui est aujourd'hui largement prééminent puisque 71% des centres sont gérés par des associations.

### **I.II.2.3.4. La performance économique des associations gestionnaires de Centres sociaux**

L'approche comparée des données comptables de l'ensemble des Centres sociaux selon le type du gestionnaire nous offre une occasion unique<sup>104</sup> de mesurer la performance économique des associations. Nous avons observé que le mode de gestion (associatif, municipal ou Caisse d'Allocations Familiales) exerce une influence très sensible sur la

---

<sup>103</sup> Notamment à compter de la publication de la circulaire du 3 août 1970, dite "circulaire Diénesch".

<sup>104</sup> Les Centres sociaux sont dans une situation singulière : bien qu'ayant un projet d'action commun ils sont gérés indistinctement par des associations, des collectivités locales ou des CAF. C'est également le seul cas où nous ayons grâce aux deux enquêtes de la CNAF pré-citées une présentation exhaustive et normalisée des structures de ressources humaines et économiques.

structure financière et particulièrement sur celle des produits. Par exemple, les recettes qui proviennent des usagers et représentent leur contribution financière sont très sensiblement supérieures dans le cas du mode de gestion associatif.

Il en est de même pour les subventions affectées sur projet qui varient dans un rapport de 1 à 3 en faveur de la gestion associative. Ces différences valident l'idée répandue sur la capacité de l'association à élaborer des projets de façon dynamique. Toutefois, si cette capacité supérieure de la gestion associative à mobiliser des ressources financières est bien montrée pour toutes les catégories de produits, nous observons que la présence systématique de chaque financeur public dans les deux modes de financement "subventions affectées sur projets" et "subventions d'exploitation non affectées", traduit le développement des politiques contractualisées, donc orientées en fonction des objectifs des financeurs. La différence entre les modes de gestion qui semble en faveur de l'association apparaît alors comme la contrepartie de sa liberté d'action. L'autonomie juridique du centre social associatif, qui lui donne en droit sa "capacité" à agir comme bon lui semble, est bien contrainte par les financements obtenus contractuellement qui "l'obligent" à agir en fonction des attentes des financeurs<sup>105</sup>.

#### *I.II.2.3.4.1. Le centre social associatif, l'outil le plus dynamique au service des politiques publiques*

De fait, les subventions d'exploitation non affectées seront beaucoup plus importantes pour la gestion CAF et pour la gestion municipale que pour la gestion associative. Nous pouvons calculer que pour un euro de financement public les gestionnaires des Centres sociaux obtiennent 0,85 euro de financement complémentaire. Ainsi l'effet de levier qui caractérise la dynamique du centre social est-il en moyenne de 85% en 1991. Mais cet effet est très variable selon le type de gestionnaire et représente :

- 36% dans le cas de la gestion CAF,
- 62% dans le cas de la gestion municipale,
- 110% dans le cas de la gestion associative !

La ventilation des ressources par catégorie de financeurs fait apparaître trois groupes nettement identifiés (la commune, la CAF et les usagers), qui constituent les principaux

---

<sup>105</sup> Illustrant ainsi les nouveaux modes de contrôle issus de la décentralisation dans le cas des politiques publiques ou les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs dans le monde industriel.

financeurs en représentant près de 76% des ressources. C'est une particularité notable puisque ces trois principaux financeurs sont également les trois principaux gestionnaires de centres sociaux et qu'ils illustrent trois figures emblématiques de notre organisation sociale : celles des élus locaux, des partenaires sociaux (les CAF comme les autres organismes de Sécurité Sociale sont gérées par les partenaires sociaux) et des citoyens regroupés en associations.

Cette situation originale où les trois principaux financeurs sont également les trois principaux gestionnaires permet de concevoir un autre effet de levier qui vise à répondre à la question suivante :

Quel est l'effet multiplicateur obtenu pour chacun des euro versé par l'un ou l'autre des financeurs en fonction du mode de gestion du centre social ?

**Comptes de résultats 1991 : Effet de levier par gestionnaire pour les trois principaux financeurs**

| <b>Gestionnaire<br/>Financier</b> | Associations | Municipalités | CAF          | Moyenne<br>générale |
|-----------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------------|
| <b>Usagers</b>                    | <b>440%</b>  | <b>735%</b>   | <b>1393%</b> | <b>539%</b>         |
| <b>CAF</b>                        | <b>324%</b>  | <b>362%</b>   | <b>47%</b>   | <b>222%</b>         |
| <b>Commune</b>                    | <b>283%</b>  | <b>70%</b>    | <b>442%</b>  | <b>246%</b>         |
| <b>Ensemble</b>                   | <b>47%</b>   | <b>8%</b>     | <b>7%</b>    | <b>32%</b>          |

Il apparaît que la gestion associative est le choix le plus efficient pour les financeurs publics. En effet lorsque le centre est géré par la CAF, un euro apporté par la CAF à sa structure génère 0,47 euro de financements complémentaires. Lorsqu'il est géré par la municipalité l'effet de levier pour la commune est de 70%, soit 0,70 euro supplémentaires pour un euro versé.

La lecture du tableau précédent montre que la CAF et la commune n'ont pas d'intérêt économique à gérer elles-mêmes un Centre social, puisqu'elles obtiennent dans ce cas le plus petit effet de levier. L'effet maximum serait obtenu en confiant la gestion du centre à

l'autre financeur public (c'est à dire la commune pour la CAF et inversement, avec respectivement un levier de 442% pour la commune et de 362% pour la CAF). Mais dans ce cas le contrôle des activités reviendrait trop exclusivement au premier financeur ce qui constituerait un risque pour la politique municipale comme pour la politique familiale de la CAF.

Dès lors, la recherche d'équilibre entre le contrôle des actions et l'efficacité économique des financements devrait conduire rationnellement à développer le mode de gestion associatif. Nous observons que dans ce cas le levier est de 324% pour la CAF et de 283% pour la commune.

Du point de vue de l'usager, le mode de gestion associatif n'est pas le plus intéressant sur le plan économique, mais, pris en tant qu'individu, il n'a probablement pas de prise sur le choix du mode de gestion et pris comme groupe de pression (par exemple le conseil d'administration d'une association de quartier) la gestion associative offre la perspective d'une implication personnelle plus grande dans la vie sociale et (a priori) une meilleure adéquation entre les besoins exprimés et les actions générées en réponse.

D'ailleurs, le levier pour l'ensemble des trois financeurs n'est que de 7% dans le cas d'une gestion CAF, de 8% dans cas d'une gestion municipale et (grâce à une plus grande diversification de ses ressources) de 47% pour le mode de gestion associatif qui offre ainsi le meilleur compromis. Cette situation met en évidence la pertinence économique du mode de gestion associatif d'un centre social. Son développement pourrait être le fruit d'un compromis rationnel (sur l'aspect économique) et politique (sur la question du contrôle par les financeurs) entre les deux principaux financeurs. Si le deuxième aspect fait l'objet de débats permanents parmi les acteurs du monde associatif, c'est la première fois que la comparaison économique est abordée à partir de données agrégées nationalement et retraitées ici pour les besoins de l'étude, ce qui donne un éclairage particulièrement percutant sur cette démonstration.

Le Centre social associatif consomme moins d'argent public, réalise une plus grande diversification de ses financements et sollicite davantage la participation économique des usagers. Les données économiques de 1991 permettent également de faire une simulation en volume sur la contribution des financeurs au cas où la gestion associative aurait été le seul mode de gestion d'un Centre social. En 1991 si les communes avaient renoncé à la gestion directe, le mode de gestion associatif aurait permis une économie de plus de 800

millions de francs. Pour les CAF l'économie réalisée aurait été de près d'un milliard 200 millions de francs. Ainsi, le choix du "tout associatif" par rapport à la situation de 1991, (alors qu'à cette époque 71% des centres sont déjà gérés sur ce mode) aurait suscité de substantielles économies pour les CAF et les municipalités et augmenté la contribution de tous les autres financeurs.

Fréquemment mis en avant pour illustrer la prise en charge par les habitants eux-mêmes de leur devenir, le mode de gestion associatif apparaît ici pour la première fois comme le plus efficient sur le plan économique pour les CAF et les communes qui en sont les principaux financeurs. Les limites constatées de la prise en charge publique des politiques sociales et les appels de plus en plus nombreux à la responsabilisation individuelle n'influencent-ils pas le développement de modes de gestion collectifs qui mixent les attentes des parties concernées tout en développant la prise d'initiative dans un contexte encadré ?

Nous proposons plusieurs hypothèses qui se conjuguent pour expliquer que le Centre social "capable mais obligé" est une formule efficiente :

1. le cadre juridique. La politique tarifaire est moins contrainte. Par exemple, le gestionnaire associatif n'a pas besoin de faire voter par le conseil municipal ses tarifs, il les fixe de façon indépendante.
2. Les tensions entre les agents. L'association recherche une plus grande indépendance vis à vis de ses principaux financeurs pour accroître ses marges de liberté.
3. Les principes d'intervention. Ce mode de gestion associe plus étroitement les habitants en les responsabilisant, tout en refusant une politique de trop grande assistance.

Mais il reste au gestionnaire la tâche de transformer les inévitables tensions entre "être à l'écoute des habitants" et "être à l'écoute des financeurs" en un compromis viable.

### **I.II.2.3.5. Des ressources économiques et sociales hybrides**

Les Centres sociaux sont issus de l'histoire des mouvements associatifs, des organismes de sécurité sociale et des politiques publiques. Ils représentent un volume de dépenses d'environ deux milliards et demi de francs en 1991 (380 millions d'euros).

Les recettes liées à l'activité économique du Centre social se répartissent en moyenne entre une part directement liée aux activités proposées de près de 46% et une part de 54% de subventions publiques. Globalement et sans tenir compte des grandes variations entre les différentes catégories de gestionnaires, ces recettes proviennent principalement : des CAF pour 31%, des communes pour 29%, des usagers pour 16%, de financeurs divers pour 13%, du Département pour 5%, de l'Etat pour 4% et du FAS (Fonds d'Action Sociale<sup>106</sup>) pour 2%. La production de services fait apparaître trois groupes de clients ayant nécessairement des attentes distinctes : l'utilisateur du service, les partenaires sociaux (principalement la CAF) et les collectivités territoriales (principalement la commune). Le financement du service nécessite de la part de l'opérateur un agencement de compétences sophistiquées, le rendant apte à rendre compte auprès d'agents différents du bien fondé de ses actions.

Dans ce contexte, guidés par leurs attentes réciproques, les financeurs publics développeront des logiques procédurières pour l'attribution des ressources, tandis que l'opérateur ne pourra gagner de l'autonomie comme maître d'œuvre qu'en développant une forte compétence gestionnaire, s'appuyant entre autres sur des stratégies relationnelles puissantes pour acquérir la crédibilité d'un "expert de la demande sociale" et affecter plus librement les financements obtenus. Le gestionnaire développe alors une double compétence : "être à l'écoute des financeurs pour être à l'écoute des usagers", ce qui symbolise bien les tensions qu'il doit résoudre pour répondre à sa vocation première qui est « d'être à l'écoute des habitants ».

Au plan des ressources humaines les Centres sociaux mobilisent plus de 40.000 salariés et près de 10.000 bénévoles en 1991 (directeurs, animateurs, personnels administratifs et d'entretien, travailleurs sociaux), dont un grand nombre de salariés à temps partiel. L'effectif total a augmenté de près de 20.000 personnes entre 1983 et 1991 ! En moyenne

---

<sup>106</sup> Dont le nom a changé en 2002, devenu Fonds d'action social d'intégration et de lutte contre les discriminations (FASILD).

par structure la croissance des effectifs est de 36% sur la même période. Il y a donc plus de 38 personnes en moyenne dans chaque Centre social. 34% de ces ressources humaines sont stables et bénéficient d'un contrat salarial permanent, soit 13 personnes pour lesquelles il existe un fort lien de subordination avec la structure et qui constituent le socle pérenne de l'activité. Au-delà de ce premier cercle, et hormis les bénévoles, la règle est la précarité de l'emploi. Tous les statuts possibles sont utilisés pour donner une grande flexibilité à la structure de production.

Nous observons que le management des ressources humaines combine toutes les possibilités statutaires parmi lesquelles l'utilisation importante des dispositifs d'aide à l'emploi, sous la forme de statuts aidés ou de réduction de charges pour le travail à temps partiel mais aussi grâce à l'utilisation de ressources bénévoles, occasionnelles et d'autres statuts comme ceux d'objecteurs de conscience ou de volontaires du service civil. L'emploi que génère la croissance des Centres sociaux est un emploi en « miettes » et en forte augmentation. Cet émiettement permet une très grande flexibilité pour adapter la production de services aux contraintes économiques et à une double saisonnalité très caractéristique : la période scolaire d'une part, les périodes de vacances scolaires d'autre part qui contraignent très fortement les cadres réglementaires dans lesquels s'effectue l'offre de services mais également les volumes et la nature des activités.

#### *I.II.2.3.5.1. Un emploi émietté et précaire*

Les frais de personnel représentent en moyenne près de 63% des dépenses en 1991. Les centres en gestion associative ont un poste de dépenses en personnel nettement inférieur aux autres types de gestion : 64% contre 75,5% dans les centres CAF ou municipaux en 1983. Bien que moins sensible en 1991 entre la gestion municipale et associative, cette différence reste de 11,5 points entre la gestion associative et la gestion CAF.

L'autre élément marquant réside dans la diminution relative des charges de personnel pour chaque gestionnaire entre 1983 et 1991. Près de 10 points en moins pour les centres municipaux, 4 points pour les centres CAF et 3,8 points pour les centres associatifs entre les deux périodes. Cette évolution traduit un fort mouvement de rationalisation du travail dans lequel les mesures nationales en faveur de l'emploi (création des Travaux d'Utilité Collective en octobre 1984 puis des Contrats Emplois Solidarité fin 1989), notamment

celles concernant l'emploi des jeunes dans le secteur non-marchand ont permis un effet d'aubaine qui accentue ce phénomène.

Car les postes ou emplois aidés développés durant les années 1980 sont utilisés de façon conséquente par les centres sociaux. Ils représentaient 4% des ressources humaines mobilisées en 1983 et 12% en 1991. De la même façon que pour la gestion des ressources économiques, nous voyons l'importance des compétences à mettre en oeuvre pour organiser la production de services au sein d'organismes qui s'apparentent aux petites entreprises (10 à 49 salariés) avec toutefois 66% des personnes produisant sous les statuts les plus divers, ce qui complique nécessairement la tâche pour garantir la qualité des actions, particulièrement dans le champ de services de proximité s'adressant aux personnes.

L'hybridation des ressources économiques et humaines crée des situations de gestion complexes et appelle la mobilisation de compétences diversifiées pour la production de services. Mais cette complexité ne freine pas le développement des centres sociaux. Lieux d'invention sociale, ils sont également des lieux efficaces pour les principaux financeurs dans un champ très contraint.

## **I.II.2.4. HISTOIRE ET CARACTERISTIQUES DE LA FEDERATION LEO LAGRANGE**

L'un des intérêts spécifiques de la Fédération Léo Lagrange comme matériau étudié réside dans ce qu'il a représenté notre terrain professionnel quotidien durant plus de 25 ans. Les nombreuses fonctions qui nous y avons occupées<sup>107</sup> dans cinq régions de France, ainsi que les innombrables projets que nous avons eu la latitude d'y mener, constituent une expérience originale que nous analyserons avec la distance nécessaire du chercheur-acteur dans la posture traditionnellement souhaitée par le Centre de Recherche en Gestion. Les mutations que nous avons contribué à imprimer à cette organisation durant les 10 dernières années sont très directement liées à notre réflexion sur le sujet de la thèse.

### **I.II.2.4.1. Civilisation des loisirs et formation du citoyen**

En 1947, Pierre Mauroy alors Délégué du Nord des Jeunesses Socialistes, considère qu'il faut rebâtir une nouvelle organisation de la jeunesse socialiste en France pour faire de la politique autrement et offrir à la jeunesse des lieux à elle, lui permettant de reconstruire le monde sans endoctrinement. En référence à l'homme d'État qu'était Léo Lagrange<sup>108</sup>, à son exemple<sup>109</sup> et à sa capacité visionnaire<sup>110</sup>, il décide de créer une organisation parallèle aux Jeunesses Socialistes qui s'appellera Fédération Nationale des Clubs de Loisirs Léo Lagrange et déposera ses statuts en 1950<sup>111</sup>. Il s'agit de reprendre la doctrine que Léo Lagrange avait élaborée en 1936 sous le Front Populaire, alors qu'il y avait été nommé Sous-secrétaire d'État à la Jeunesse aux Sports et aux Loisirs : « le message de Léo

---

<sup>107</sup> Animateur de quartier, directeur de Club Léo Lagrange, directeur de base de loisirs, animateur départemental des centres de loisirs et des séjours de vacances pour adolescents, responsable du développement en Provence-Alpes Côte d'Azur ; délégué régional en Picardie, directeur régional de l'animation en Rhône-Alpes, délégué régional dans le Nord Pas de Calais et enfin délégué général chargé des ressources et du développement au siège national.

<sup>108</sup> Pierre Mauroy, *Léo Lagrange*, Denoël, Paris, janvier 1997.

<sup>109</sup> Léo Lagrange, bien que non mobilisable en tant que député, s'engage dans le conflit de la seconde guerre mondiale, pour être aux côtés de la jeunesse qui se bat. Il meurt sur le front, dans l'Aisne dès juin 1940.

<sup>110</sup> Très actif pendant son activité ministérielle, on lui doit le billet de réduction des congés payés, appelé à l'époque le « billet Lagrange », le développement des auberges de jeunesse, la création de nombreux stades sportifs, l'invention des bibliobus, du Festival de Cannes, toutes activités qui préfigurent une « véritable civilisation des loisirs » selon sa formule.

<sup>111</sup> Cette présentation emprunte largement au travail de Sophie Léron, " 1950 – 1970 La Fédération Nationale des clubs de loisirs Léo Lagrange : une organisation socialiste ? ", *Jeunesse an 2000*, N° 2000, avril 2000.

Lagrange<sup>112</sup> » évoque la double exigence d'inculquer aux hommes la joie de vivre à travers le sport et de leur donner l'enseignement critique nécessaire à tout citoyen. Son œuvre inaboutie était alors relayée par des militants des Jeunesses Socialistes pour fonder partout en France des foyers Léo Lagrange. Au départ, le foyer est un lieu de jeu, de lecture, de discussion où l'on échange des opinions et organise des sorties. L'idée constante est d'inciter les travailleurs à prendre eux-mêmes en mains la gestion et l'animation de la structure qu'ils fréquentent : « Le foyer Léo Lagrange ne doit vivre qu'en étant une manifestation nouvelle de la maturité sociale des masses populaires. C'est aux travailleurs eux-mêmes qu'il appartient de le créer, de le diriger, de le faire vivre sans contrainte sinon sans appui. La joie ne s'impose pas : elle s'acquiert et elle se mérite.<sup>113</sup> » La stratégie des militants socialistes est la suivante : aux jeunes éloignés et peu attirés par les appareils politiques, il faut proposer des distractions attrayantes afin de pouvoir les amener ensuite vers un engagement politique.

Durant les deux premières décennies les créations de foyers ou clubs Léo Lagrange sont largement impulsées par les responsables nationaux. Chaque association, juridiquement autonome, est organisée en quatre sections : la documentation, la culture, le sport et les sorties et voyages. En 1957 au congrès de Marseille de la fédération on recense officiellement 293 clubs ou foyers sans que l'on puisse faire véritablement la part de propagande contenue dans ces chiffres<sup>114</sup>. La fédération nationale s'organise elle-même en secteurs d'activités susceptibles de coordonner les activités et de contribuer à leur propre développement ce dont nous montrons quelques exemples ci après.

Le secteur sportif se développe plutôt à partir des clubs et foyers locaux. On y dispense sans restriction de multiples activités : athlétisme, football, cyclisme, boxe, canotage et pétanque... Les adhérents y sont nombreux. La structuration du secteur est aujourd'hui confiée à l'Union Nationale Sportive Léo Lagrange qui est une structure satellite de la Fédération Nationale, reconnue par le Comité National Olympique et Sportif (CNOSF) au titre des fédérations affinitaires, c'est à dire n'ayant pas de délégation directe de l'État quant à la gestion et l'organisation du sport en France. L'U.N.S.L.L. soutient et organise le réseau des clubs et activités sportives de la fédération et développe ses idées et sa

---

<sup>112</sup> Eugène Raude, Gilbert Prouteau, *Le message de Léo Lagrange*, La Compagnie du livre, Paris, 1950.

<sup>113</sup> Idem, p.126.

<sup>114</sup> Selon Daniel Mitrani, militant de la première heure, il n'y aurait de véritablement actives qu'environ 30 structures à cette époque.

conception du sport par des campagnes de sensibilisation à des thèmes comme par exemple « la lutte contre la violence et la triche dans le sport. »

Le projet de la Fédération Léo Lagrange vise dès l'origine à favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre. De la création de discothèques dans les clubs Léo Lagrange à l'obtention de politiques tarifaires favorables avec « le Livre de poche » en passant par l'envoi de mallettes littéraires dans les associations locales, la création de circuits de conférenciers, l'animation de réseaux de ciné-clubs, la formation critique du spectateur, la création de bibliothèques de prêts pour tous dans le métro (Métrolire) ou dans les gares SNCF (Ferlire), il s'agit d'accompagner l'évolution des pratiques culturelles des Français de les faire reconnaître et de soutenir une politique éducative, artistique qui vise en priorité la découverte, l'apprentissage et l'autonomie culturelle des adhérents.

Le développement des voyages et des vacances est également une activité pionnière de la fédération qui est organisée en secteur national. Le droit aux vacances est une conquête sociale qui fut concrétisée par l'action de celui dont elle porte le nom : Léo Lagrange. Face à la multiplication des initiatives marchandes la fédération entend promouvoir le départ en vacances de ses adhérents dans les meilleures conditions de qualité et de coût. Mais avec les syndicats de salariés, les organisations bancaires de l'économie sociale et d'autres organismes associatifs spécialisés sur ces questions elle recherche également à installer en France un véritable secteur d'activités : le tourisme social qui apporterait une alternative « face à ces promoteurs qui saccagent la nature, qui défigurent la beauté de nos régions, face à ces commerçants qui se camouflent sous le vocable d'associations, face à ces officines dont le manque de sérieux, voire d'honnêteté, cause de graves préjudices aux jeunes abusés.<sup>115</sup> »

Les relations internationales sont constitutives de l'identité particulière de la fédération. Lors de la guerre d'Algérie, les responsables Léo Lagrange sont des défenseurs acharnés de la décolonisation. Ils créeront successivement plusieurs organismes qui visent à multiplier les échanges internationaux, développer les cours et stages linguistiques, accueillir en France les étrangers, établir les liaisons avec les organismes internationaux, intégrer l'activité Léo Lagrange dans un cadre européen et soutiendront avec le ministère des affaires étrangères, de la coopération ou l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse de nombreuses actions à visée éducative. L'action internationale de la fédération concerne

---

<sup>115</sup> Extrait du texte d'orientation du 10<sup>ème</sup> congrès de la Fédération Léo Lagrange, 1972, p.18.

tous ses domaines de compétences. « La fédération engagée depuis l'origine dans l'internationalisme, organise des actions qui font vivre ses valeurs au niveau mondial : solidarité, entraide, échanges, promotion de la démocratie, de la jeunesse, de la vie associative, de la laïcité et des Droits de l'Homme. <sup>116</sup>»

#### **I.II.2.4.2. Une structure adaptative et qui mêle territoires et thématiques d'action depuis l'origine**

Le développement est réel, tant au plan des territoires que des domaines d'activités ce qui conduit Pierre Mauroy devenu Secrétaire général en 1958 à rechercher la reconnaissance d'utilité publique de la fédération. Cette reconnaissance nécessite des modifications statutaires et une organisation plus rigoureuse pour diriger et rendre des comptes à l'autorité publique<sup>117</sup>. Nous allons voir qu'à de nombreuses reprises la Fédération va se réorganiser pour faire face à son développement, s'adapter à un contexte qu'elle juge souvent menaçant mais également, selon nous, pour permettre aux différents responsables dirigeants de développer leur leadership sur des territoires ou des domaines d'activités différents en fonction de leurs motivations et compétences propres.

En 1970 l'heure est venue « de faire le bilan de 18 ans d'expansion, de dégager les grandes lignes de notre adaptation à un contexte général qui s'est profondément modifié.<sup>118</sup> » « Elle est [la fédération] maintenant un ensemble très diversifié qui ne peut trouver son équilibre que dans un cadre fédéral assurant à chaque composante son autonomie dans la conception et la réalisation des activités.<sup>119</sup> » Le congrès de 1972 sera amené à se prononcer sur une organisation en huit secteurs bénéficiant d'une large autonomie, souvent même au plan juridique : une Union des clubs et foyers Léo Lagrange, une association pour la gestion des équipements socio-éducatifs, un institut d'éducation permanente, une association en charge de tout le secteur des vacances, une association spécialisée sur les activités internationales, une commission des sports, une société d'éditions et une section qui rassemblera les associations qui souhaitent s'affilier. Dans ce nouveau cadre la Fédération Nationale redéfinit ses missions : « Il importera dans ces structures nouvelles, de maintenir la permanence de notre idéal et de notre esprit

---

<sup>116</sup> *Notre projet éducatif*, document de présentation de la Fédération Léo Lagrange, Paris, avril 2000, p.36.

<sup>117</sup> La reconnaissance d'utilité publique (RUP) sera obtenue par décret le 8 janvier 1958.

<sup>118</sup> *Circulaire N° 96* de la Fédération Nationale des Clubs de Loisirs Léo Lagrange, signée de Maurice Deixonne et de Pierre Mauroy, président et secrétaire général, 26 janvier 1970, p.1.

<sup>119</sup> *Idem* p.2.

communautaire<sup>120</sup>, une coordination efficace, une formation homogène de nos animateurs et directeurs, une représentation extérieure attachante. Là sera la première et importante mission de la Fédération Nationale Léo Lagrange. [...] Sur le plan technique la Fédération Nationale mettra en place et gèrera les organismes nécessaires, [...] prévoira les amortissements [...] coordonnera la comptabilité [permettant] à chaque secteur [...] l'analyse de sa marche et de ses résultats, marche et résultats dont il demeure entièrement responsable.<sup>121</sup>» Cette politique de décentralisation qui sera renouvelée, au plan territorial cette fois, en 1977 par la création de grandes régions et en 1982 par un nouveau découpage régional qui vise à l'alignement sur le découpage administratif régional de la France procure à de nombreux militants investis dans un rôle de bâtisseur des espaces très vastes d'expression et de réalisation de leurs projets. Un secrétaire général avait ce mot fréquent en s'adressant aux jeunes cadres débordants de dynamisme : « N'oublie jamais que si tu réussis dans tes projets, cette réussite sera collective. Si tu échoues, l'échec sera personnel ! » Pourtant c'est l'inverse que nous avons observé tout au long de notre expérience passée au sein de la fédération. Dans les faits celles et ceux qui ont réussi à développer leur secteur ou territoire ont fréquemment été tentés de faire acte de sécession avec la maison-mère. Comme s'ils voulaient confisquer la propriété collective à leur profit personnel ! Quant à ceux qui échouaient, ils partaient au bout d'un certain temps mais en laissant les déficits être supportés par les étages supérieurs de l'organisation ; tandis que la fédération s'interdisait le plus souvent de déposer un bilan devant le tribunal d'instance ou de défendre ses intérêts propres en justice. Le même secrétaire général avait cet autre mot pour résumer la situation : « A la fédération nationale ce que nous savons bien fédérer c'est le passif de nos structures régionales ! » Malgré l'insuffisance du contrôle des activités ou des territoires délégués, ce mode de fonctionnement a stimulé de nombreux militants, pionniers à fort tempérament, et a favorisé un développement conséquent de l'organisation. Mais la fragilité économique de la fédération est un facteur permanent d'inquiétude et une source de fragilité depuis l'origine. Si, au sein de la fédération, les arbitrages sont politiques les sanctions sont, elles, économiques. Par exemple, le secteur des vacances dénommé Maisons Européennes de la Jeunesse (MEJ) à cette époque est impulsé et géré au plan national. Il propose principalement des vacances aux adultes avec le souci de procurer au travailleur l'évasion, le repos et le développement des

---

<sup>120</sup> Les mots soulignés le sont dans la circulaire citée.

<sup>121</sup> Ibid. p.5.

connaissances en souhaitant qu'il ne soit jamais un client mais un ami<sup>122</sup>. Entre les séjours réservés aux jeunes de 18 à 30 ans et les vacances familiales, la fédération Léo Lagrange contribue à l'essor du tourisme social en France. Cette activité connaîtra son apogée au début des années 80, avec 23 villages de vacances gérés, plus de 8000 lits et environ 700.000 nuitées ce qui en fait un opérateur national important. Mais durant la même période, le fonctionnement des villages de vacances s'inscrit dans un domaine d'activité qui s'est complètement banalisé et confondu avec les services offerts par le secteur marchand. Le parc immobilier des structures de type village de vacances en bord de mer, à la campagne ou en montagne stagne et est considéré par de nombreux spécialistes comme proche de la saturation des besoins. Fort logiquement, la concurrence se durcit entre organismes associatifs qui défendent le tourisme social mais également avec les organismes marchands qui surfent sur le développement du tourisme de masse et ses perspectives commerciales. S'y ajoute la fin de la politique nationale dite d'aide à la pierre, qui subventionnait les créateurs de structures touristiques, aide à la pierre à laquelle succéderont progressivement les dispositifs dits d'aides à la personne qui visent à rendre solvables les familles et les individus (i.e. la création de l'Agence Nationale des Chèques Vacances en 1982) et leur permettre d'acheter des prestations devenues fort coûteuses. Les difficultés financières du tourisme dit associatif qui touchent à cette époque tous les organismes de ce secteur, mettront en péril l'équilibre général de la fédération et conduiront à l'isolement, la vente d'actifs puis à l'externalisation de l'activité vacances d'adultes auprès de structures spécialisées au début des années 90.

#### **I.II.2.4.3. Mobiliser l'opinion et agir**

Les idées et informations de la fédération sont diffusées par la création d'une revue « Jeunesse » dont le premier numéro est édité en 1958 et par un guide Léo Lagrange (1961) qui recense les clubs et leurs activités. Les engagements publics de la fédération peuvent ainsi être connus des militants et adhérents locaux. Par exemple, à propos de la guerre d'indépendance en Algérie : « cette guerre corrode toutes les valeurs que nous défendons, elle détruit, jour après jour, le travail de nos mouvements.<sup>123</sup> » Ou lors des évènements de Charonne du 17 octobre 1961 : ces manifestations de racisme « furent d'autant plus graves qu'elles traduisaient les dérèglements d'une police prompt à exercer

---

<sup>122</sup> Cette formulation utilisée volontairement par les dirigeants pour se distinguer du secteur marchand, qui se développe parallèlement, ne réussira pas à s'imposer.

<sup>123</sup> Editorial de Pierre Mauroy dans le numéro 12 de la revue *Jeunesse*, décembre 1960.

une justice expéditive. » Mouvement d'éducation populaire la fédération entend intervenir dans le débat politique et social, particulièrement sur les questions de jeunesse et sans limiter son action au plan hexagonal. La fédération relie ces positions à des programmes d'actions concrètes : accueillir en stage « la jeunesse algérienne qui sera l'élément moteur d'une Algérie libre et forte », créer le Bureau des Liaisons Africaines et Malgaches (B.L.A.M.) pour organiser des échanges avec les jeunes des pays nouvellement indépendants.

Ces outils de communication existent toujours en 2002 avec la même vocation. « Jeunesse » s'est successivement appelée « Jeunesse An 2000 », puis « Temps Libre » et enfin « Le Bloc Notes ». Quels que soient son titre et sa forme, la revue éditée par Léo Lagrange sert toujours cet objectif de diffusion des idées : dès 1963, la fédération Léo Lagrange « appuie et encourage ses militants à aider toute initiative sérieuse et désintéressée, tendant à développer le planning familial en France. » Maurice Deixonne<sup>124</sup>, premier Président de la Fédération Léo Lagrange, aborde en 1963 les questions d'urbanisme : « Quant à nos architectes, ils se lancent bravement dans la construction de grands ensembles destinés à durer un siècle sans même se demander quelles seront alors les exigences du public en matière de loisirs, et leur pauvreté d'imagination est telle que, n'offrant aux jeunes qu'un désert de béton, elle suscite infailliblement ces bandes de blousons noirs. » En 1964, la fédération réclame l'abaissement du droit de vote à 18 ans. Pierre Mauroy lors de ses discours aux militants Léo Lagrange relaiera sans cesse cette revendication : « [...] Jeanne d'Arc a été brûlée vive à 19 ans, Bonaparte avait 26 ans au Pont d'Arcole, Pitt, Premier Ministre d'Angleterre, avait 21 ans, on ne compte pas les rois de 18 ans, de 19 ans [...] Je devrais ajouter pour ceux qui pensent qu'il est nécessaire d'avoir fait son service militaire pour être citoyen, [...] que les jeunes hier étaient appelés à 21 ans, qu'ils ont été appelés ces dernières années à 20 ans, que pendant la guerre d'Algérie ils ont été appelés à 19 ans et on a entendu un Président de la République Française, [...] faire appel aux jeunes du contingent qui étaient en armes en Algérie, à leur patriotisme, à leur sens du civisme, pour leur demander de ne pas suivre les généraux félons, mais d'entendre l'appel de la France et celui de la démocratie. [...] C'étaient des jeunes de 19 ans, des jeunes de 20 ans, on faisait appel à leur civisme, à leur patriotisme parce qu'ils étaient en Algérie ; mais s'ils étaient rentrés en France, ils n'auraient pas pu

---

<sup>124</sup> Qui est également le créateur du Mouvement Français pour le Planning Familial

participer à une consultation électorale [...].<sup>125</sup> » Aujourd'hui, les dossiers spécialisés, les éditoriaux du Bloc Notes, les campagnes de mobilisation actuelles sur le droit de vote des étrangers aux élections ou sur la consommation de produits qui respectent les droits de l'homme et de l'enfant, sur le développement des centres de vacances pour les jeunes, ou sur l'engagement des jeunes dans la solidarité internationale véhiculent sous des formes actualisées cette même intention qui vise à prendre position et agir dans le débat social sur des thèmes qui sont du ressort des activités conduites localement par les bénévoles et salariés de la fédération.

#### **I.II.2.4.4. Une professionnalisation rapide**

L'évolution des rapports entre les organisations de jeunesse et les pouvoirs publics conduit dès le début des années 60 à des coopérations de plus en plus actives avec l'État. Maurice Herzog, Secrétaire Général du Haut commissariat à la jeunesse et aux sports en 1960 exprime dans une conférence de presse cette évolution : « La poussée démographique, la révolution technologique, l'évolution des peuples vers une mise en commun de leurs problèmes sont à la base d'une situation nouvelle à laquelle les jeunes ont à faire face et qui doit amener à reconsidérer les rapports des pouvoirs publics et de la jeunesse. C'est pourquoi il apparaît nécessaire de renforcer l'action des différents organismes et mouvements de jeunesse existants et de grouper les activités à caractère général des mouvements par nature.<sup>126</sup> » Dans cette période la fédération Léo Lagrange participe activement aux nombreux organismes co-gérés avec l'État et créés durant les années 60 pour répondre aux aspirations et préoccupations des organisations de jeunes en engageant une politique nationale de la jeunesse. Le besoin de professionnels va croissant et un organisme, le Fonds d'aide à la jeunesse et à l'éducation populaire (FONJEP) naît en 1964 qui vise à aider financièrement la création de postes d'animateurs permanents par l'aide combinée de l'État et des municipalités. Sur les 137 premiers emplois aidés en 1964, 15 personnes relèvent de la fédération Léo Lagrange. L'apparition du métier d'animateur permanent de jeunesse et d'éducation populaire marque le début de la professionnalisation dans ce milieu. Comme les autres fédérations importantes Léo Lagrange créera ses propres centres de formation, agréés pour l'enseignement des diplômes délivrés par l'État, pour

---

<sup>125</sup> *Allocution de Pierre Mauroy, Secrétaire Général de la Fédération Nationale Léo Lagrange, Congrès de la Fédération Départementale des Bouches du Rhône, 1966, document ronéotypé 7 pages.*

<sup>126</sup> *Conférence de presse de Maurice Herzog, Bulletin de liaison du Haut comité de la jeunesse, n°11, archives de Pierre Mauroy, in Jeunesse An 2000, par Sophie Léron, avril 2000.*

faire face à l'augmentation de ses professionnels et pour transmettre les valeurs de la fédération : « Cet institut assurera la formation des permanents, le recyclage de nos animateurs bénévoles et aura d'une façon générale, la charge de tout ce qui concerne la formation. [...] Le rôle de cet institut sera déterminant dans la vie de l'ensemble. C'est de la formation qu'il aura assurée aux animateurs des associations fédérées que dépendra la cohésion de ces dernières et leur fidélité à nos objectifs fondamentaux<sup>127</sup>. » La première génération des salariés inscrit son action principale dans l'animation et la gestion des structures locales, clubs ou foyers Léo Lagrange. Mais très rapidement le recrutement nécessaire pour faire face au développement de la fédération s'effectuera en dehors des militants bénévoles de la fédération Léo Lagrange. En 1972, la fédération compte 78 postes de permanents directeurs salariés responsables de centres artistiques, de maisons de jeunes ou de centres sportifs dont le financement est assuré pour l'essentiel par les collectivités locales. De plus en plus de municipalités créent des services dédiés aux questions culturelles, sportives et de jeunesse. Mais le cadre de la fonction publique territoriale n'est pas adapté à ces nouveaux métiers ; la fédération trouve là un débouché important susceptible de lui assurer son développement et propose de détacher auprès des collectivités locales une nouvelle génération de professionnels qui, sous statut associatif de droit privé, vont mettre en place les politiques municipales. Dans une plaquette publiée en 1972 intitulée « Un nouvel élan<sup>128</sup> », la fédération défend la professionnalisation nécessaire à la gestion des activités socio-éducatives : « Le développement des activités socio-éducatives dans une commune ? La marque d'une gestion municipale moderne et efficace. [...] Pour que ces centres d'activité fonctionnent, l'expérience a démontré que le dévouement des bénévoles ne suffit plus : des animateurs permanents sont indispensables.<sup>129</sup> » Cette politique connaîtra un essor important jusqu'à compter plus de 400 postes de permanents, essentiellement des cadres, en situation de responsabilité dans les services municipaux ou détachés pour la direction d'associations locales. Dès le début des années 80 d'abord dans le champ de la formation professionnelle et de l'insertion sociale puis dans le domaine de l'animation sociale et socioculturelle au début des années 90, une troisième génération de professionnels apparaît car la fédération axe son développement sur la gestion directe des dispositifs éducatifs publics par ses

---

<sup>127</sup> *Circulaire N° 96* de la Fédération Nationale des Clubs de Loisirs Léo Lagrange, op. cité p.3.

<sup>128</sup> « *Un nouvel élan* », plaquette de deux pages ronéotypées présentant aux élus municipaux les avantages liés à la mise à disposition par la fédération de permanents rémunérés par elle même par le biais d'un contrat passé avec la municipalité.

<sup>129</sup> Idem p.1.

établissements régionaux et ses centres de formation. De ce fait, nombreux sont les salariés d'associations locales, les personnels techniques et d'animation, les formateurs et les salariés occasionnels qui vont se trouver employés directement par la fédération ou l'un de ses établissements, ce qui augmentera considérablement le volume d'emplois gérés et modifiera très sensiblement la structure des emplois en la rapprochant de n'importe quelle organisation publique ou privée. Le profil historique du permanent, militant était relativement homogène. Il avait un statut de cadre - alors que sa rémunération était très sensiblement inférieure au plafond de la Sécurité Sociale - et agissait effectivement comme un cadre avec une très grande autonomie d'actions et de décisions pour le compte d'une municipalité ou d'une association locale. C'est sur son engagement personnel et les rapports de force qu'il était susceptible de créer que se bâtissait son évolution professionnelle. La modification de la structure d'emploi et le nombre croissant de salariés incitera à la mise en place tâtonnante d'une politique de gestion des ressources humaines et à une profonde transformation des rapports sociaux sur un modèle entrepreneurial plus classique. Durant l'année 2002 près de 7.000 personnes ont été salariées par la fédération Léo Lagrange et dans ce nombre environ 2.200 salariés le sont à titre permanent. Notons que malgré cette forte expansion un sondage réalisé auprès des salariés indique que 49% d'entre eux se considèrent comme des militants<sup>130</sup>.

#### **I.II.2.4.5. Un opérateur des politiques éducatives publiques**

En 1993 la situation économique de la fédération est à nouveau très préoccupante. L'équipe de dirigeants s'engage tout d'abord dans un long et douloureux processus de rétablissement économique. Les règles de gestion se feront de plus en plus précises, vont être généralisées, s'imposer enfin et les premiers directeurs administratifs et financiers (DAF) vont faire leur apparition dans les organigrammes. A partir de 1997 le souhait des dirigeants est de retrouver la propriété et le contrôle des activités réalisées sur le terrain par moult associations régionales qui se sont érigées en baronnies au fil des ans sans qu'une politique d'ensemble soit maîtrisée nationalement. Il s'agit d'ajouter au lien politique, qui s'est affaibli, des liens juridiques qui devront garantir la cohérence de l'ensemble national. C'est une sorte de groupe associatif qui va être institué progressivement. Les fédérations régionales seront alors transformées en établissements régionaux contrôlés par la fédération nationale. Une instrumentation de gestion commune est mise en place, non sans

---

<sup>130</sup> Etude du CSA pour la fédération Léo Lagrange, août 2001.

difficultés et résistances qui seront lentement contournées. Les établissements dotés d'une autonomie juridique mais économiquement et politiquement supervisés par la fédération nationale auront alors pour mission de réaliser sur le terrain les activités de production des services auprès des municipalités. De leur côté, en se fondant sur la recherche accrue de sécurité juridique pour elles-mêmes, les collectivités qui délèguent auprès de la fédération leurs services éducatifs utilisent de plus en plus fréquemment les règles de l'achat public pour passer conventions et contrats ce qui ouvre de nombreuses pistes de développement pour les structures de taille importante comme les établissements régionaux. Il s'ensuit une période de forte expansion économique qui rend crédible la stratégie suivie<sup>131</sup> et nécessaire la consolidation des adaptations réalisées. Cette adaptation pragmatique mettra en scène une nouvelle génération de dirigeants élus et professionnels. De 1998 jusqu'en 2000 les responsables vont insuffler une procédure collective d'écriture du projet éducatif pour tenir compte de toutes les évolutions récentes de la fédération en associant les acteurs principaux de l'organisation à sa rédaction. L'adoption de ce projet éducatif<sup>132</sup> par le congrès de l'an 2000 marque l'avènement d'une nouvelle période de transformation, moins fondée sur des préoccupations techniques et davantage centrée sur la question de la réappropriation du sens de l'action par les élus, les salariés et les bénévoles. Dans ce but une nouvelle déclaration de principe<sup>133</sup> qui réaffirme les valeurs fondamentales et les modalités de mise en œuvre du projet politique de la fédération, sera collectivement rédigée par plusieurs centaines de participants. Après des débats assez vifs, les statuts<sup>134</sup> seront à leur tour modifiés en profondeur pour inscrire dans les textes fondateurs à la fois les valeurs historiques qui doivent mobiliser chacun et le mode d'organisation sensé traduire la recherche de cohérence et d'efficacité souhaitée. Cette volonté de réassocier les parties prenantes au projet de la fédération en utilisant des outils qui ne distinguent pas l'entreprise qu'est devenue la fédération du mouvement d'éducation populaire qu'elle souhaite rester devient une constante de l'action des dirigeants. La recherche de performance au plan économique comme au plan de l'action éducative s'inscrit désormais comme un enjeu majeur de son développement. Au fur et à mesure de cette transformation, la fédération

---

<sup>131</sup> *Accompagner les collectivités locales dans leurs projets*, Fédération Nationale Léo Lagrange, Paris, août 2001, 50 pages.

<sup>132</sup> *Notre projet éducatif*, Fédération Nationale Léo Lagrange, Paris, avril 2000, 47 pages.

<sup>133</sup> *Avec les jeunes pour que le monde progresse*, déclaration de la fédération Léo Lagrange, Paris, mai 2003.

<sup>134</sup> *Statuts de la Fédération Nationale Léo Lagrange*, adoptés par l'assemblée générale de septembre 2003.

Léo Lagrange s'est positionnée comme un maître d'œuvre des politiques éducatives publiques. Elle exerce aujourd'hui son activité dans une dizaine de thématiques différentes : le sport, les activités culturelles et artistiques, les loisirs des enfants, les initiatives des jeunes, la formation d'animateurs, la formation et l'insertion sociale et professionnelle des adultes, l'implication des habitants dans la vie sociale, l'éducation à la consommation et à l'environnement, les activités européennes et internationales et les vacances familiales.

La Fédération Léo Lagrange regroupe en 2003<sup>135</sup> :

- 357 associations locales adhérentes ayant 24.000 adhérents,
- 12 établissements régionaux qui regroupent 17.000 adhérents et leurs structures de formation ayant accueilli 25.000 stagiaires. Ces établissements exercent leur activité sur 368 sites distincts.
- 4 organisations nationales satellites dans les domaines du sport (l'UNSL), de l'éducation et la défense des consommateurs (ALLDC), de la coopération décentralisée avec les pays ACP et PECO (LLSI), des échanges européens au sein de l'UE (Inter-échanges),
- 8 associations nationales étrangères en Roumanie, au Sénégal, au Mali, en Côte d'Ivoire au Niger, au Cameroun, au Gabon et au Congo.

L'activité domestique de la Fédération Nationale Léo Lagrange directement gérée (c'est à dire indépendamment des activités des associations locales) par ses établissements et instituts de formation s'exerce auprès de 349 collectivités territoriales ou locales, concerne environ cent cinquante mille usagers et représente un volume d'activité de 110 millions d'euros.

---

<sup>135</sup> Document interne préparatoire au conseil national Léo Lagrange (assemblée générale) de septembre 2003.

### **Chapitre 3 : LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES COLLECTIVES**

La simple présentation de l'histoire et des caractéristiques principales des matériaux étudiés met en évidence des initiatives et des organisations complexes, ancrées dans l'histoire contemporaine, variées et nombreuses, toutes nées des initiatives sociales de militants qui cherchent à peser sur le cours des choses en poursuivant un projet d'intérêt général.

Mais il n'est pas possible de concevoir que le développement des activités associatives s'effectue naturellement sans impliquer les acteurs dans une recherche constante d'adaptation de l'organisation aux problèmes posés.

Dès lors les tensions qui vont naître entre l'évolution des activités, l'évolution de l'organisation et le projet de l'association agissent sur la performance de l'ensemble.

Quelles sont ces tensions, quelles perceptions en ont les militants et comment les responsables associatifs s'y prennent-ils pour les réduire ou pour les organiser ?

Dans ce troisième chapitre nous reprenons un par un les matériaux présentés précédemment en identifiant parmi certaines de leurs caractéristiques leur contribution à la problématique. Le développement des initiatives associatives crée une crise de sens que nous identifierons et analyserons en fin de ce chapitre.

#### **I.II.3.1. CONTRIBUTION DES PATRONAGES**

Comme nous allons le rappeler ci-après, l'étude des patronages depuis les origines historiques à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle jusqu'à la période contemporaine nous a indiqué leur rôle essentiel de véritables matrices d'initiatives sociales<sup>136</sup>.

Leurs modalités d'organisation montrent que les croyances idéologiques des militants, religieux et laïques au début, favorisent l'essor des patronages et constituent un véritable moteur d'initiatives. Plus de deux siècles après la création des patronages, le mythe éducatif joue toujours ce rôle essentiel pour les équipes d'éducateurs. Cette forme

---

<sup>136</sup> François Rousseau, "De la foi au marché l'étonnante mutation des patronages d'antan ", *Gérer et Comprendre*, mars 2000, n°59.

organisée de production que constitue le patronage n'illustre-t-elle pas de façon saisissante la réflexion de Claude Riveline<sup>137</sup> qui postule que « les organisations ne fonctionnent que grâce à des activités ritualisées, que celles-ci ne se perpétuent que si elles constituent des marques de connivence pour les membres d'une tribu, lesquelles perpétuent leur adhésion parce qu'ils partagent des convictions de l'ordre du mythe, vocable qui ne désigne pas quelque chose de faux, mais quelque chose à quoi l'on croit<sup>138</sup> » ? Invoqué par des tribuns, qui rappelleront régulièrement aux tribus de militants la nécessité et la force de l'action collective et son intérêt général, le mythe éducatif pour agir sur le monde reste une conviction que des gestes éducatifs répétés par les participants vont entretenir. Car d'emblée, la recherche de méthodes pédagogiques centrées sur l'intérêt des participants (l'apprentissage ludique) s'inscrit en rupture avec les méthodes traditionnelles d'enseignement ou d'instruction. Et c'est la permanence de ces méthodes, très ritualisées, qui entretient des équipes qui s'approprient l'intention éducative poursuivie tout en générant une forte demande de lien social. Des petites communautés en naissent qui développent et multiplient localement leurs initiatives. Ces initiatives font sens, non pour les activités tangibles qu'elles génèrent (la participation à un spectacle de Guignol) mais en raison des représentations multiples qu'en ont simultanément les parties prenantes, grâce à la dimension subliminale ou équivoque des actions proposées (l'utilisation de Guignol pour passer les consignes de la paroisse). L'apprentissage ludique est à la fois un but apparent pour le participant et une méthode d'enseignement pour l'éducateur. Au-delà de ses intérêts concrets (par exemple au plan psychomoteur), il permet d'enseigner les valeurs et les qualités nécessaires à la défense des mythes poursuivis.

Jean-Marc Oury<sup>139</sup> suggère de considérer l'économie comme relativiste, c'est à dire « que ce sont les relations entre les hommes qui définissent les rapports entre les objets, et cela aussi bien dans la production et dans la consommation que dans l'échange.<sup>140</sup> » A notre tour, et dans la poursuite de ces réflexions, nos travaux ne montrent-ils pas que nous sommes en présence d'une gestion identitaire ? C'est à dire que la caractéristique de l'activité produite ne réside pas dans sa dimension tangible, l'accueil d'un enfant durant

---

<sup>137</sup> Claude Riveline, " De Maurice Allais à Émile Durkheim, itinéraire d'un chercheur en gestion », *Les Annales de l'École de Paris*, Vol.I, séance du 14 mars 1994, pp. 367-378.

<sup>138</sup> Idem p.375.

<sup>139</sup> Jean Marc Oury, " Pour une économie relativiste ", *les Annales de l'École de Paris*, Vol.V, Séminaire Vie des Affaires, séance du 8 janvier 1998, pp.19-28, compte-rendu rédigé par Michel Berry.

<sup>140</sup> Idem p.21.

quelques heures pour pratiquer des jeux par exemple, mais dans sa dimension relationnelle celle de l'échange social produit et qui mêle le sens à l'action ? Déjà « l'agent vocationnel »<sup>141</sup> mis en évidence par Hilaire de Chergé au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique créait une action à double effet : en satisfaisant une demande ou un besoin de service il donne du sens à la représentation qu'il a de ce service. Nous observons que le militant de l'éducation populaire y ajoute l'intention d'éduquer pour provoquer une prise de conscience du bénéficiaire et obtenir sa contribution à la transformation sociale.

### **I.II.3.1.1. Une gestion identitaire ?**

Ces actions sont fondées sur la prise de conscience d'un besoin social qui va s'imposer progressivement, comme celui de la garde des enfants aujourd'hui. Mais nous voyons que la performance sociale (l'efficacité éducative) est mise en tension avec la performance économique lorsque les actions se structurent et se développent tandis que les mythes fondateurs s'affadissent. Les activités perdent leur caractère polysémique et la production d'actions fait alors apparaître le service comme univoque et porteur de sa propre finalité. Le recrutement des participants et de l'encadrement n'est plus endogène et la transmission des méthodes et des convictions s'obtient moins par l'expérimentation et de plus en plus par la formation ce qui est plus complexe pour les organisateurs. Le service rendu, devenu moins sélectif, peut alors se multiplier tout en se banalisant. Par isomorphisme l'activité risque alors d'être rabattue vers le modèle public ou marchand.

Un savant dosage entre mythes, rites et tribus permettrait-il alors de multiplier des initiatives socioéconomiques qui fassent sens pour toutes les catégories d'acteurs qui y participent ?

Si Rifkin pose qu'il y a une vie après le marché<sup>142</sup>, l'exemple des patronages rappelle qu'il y en avait une avant et peut être ailleurs sous certaines conditions. En privatisant les risques pris par les agents, puisqu'ils acceptent en agissant de supporter eux mêmes les difficultés et les échecs autant sur le plan social qu'économique, les initiateurs de ces activités agissent en tant que fraction du corps social pour le compte de la collectivité.

---

<sup>141</sup> Hilaire de Chergé, *Servir et gérer*, thèse de doctorat de l'École polytechnique, Centre de Recherche en Gestion, sous la direction de Gérard de Pouvourville, février 1992.

<sup>142</sup> Jeremy Rifkin, *La fin du travail*, La Découverte, Paris, 1996, p. 316.

Ainsi socialisent-ils les résultats de leurs actions. Nous qualifions cette situation de gestion de « privée-publique ».

Privatiser les risques et socialiser les résultats ? Les limites constatées de l'État providence et du marché ne devraient-elles pas remettre au goût du jour des pratiques très anciennes et qui ont fait leurs preuves ?

Nous sommes bien en présence d'une gestion de type identitaire qui mêle ainsi le sens à l'action. Mais ces services répondent à des besoins sociaux qui se sont répandus. En se déployant aujourd'hui dans un univers banalisé ce mode de gestion est condamné à élaborer les règles du jeu qui lui sont propres dans le but de retrouver les bons ajustements entre les convictions défendues, les règles ritualisées de fonctionnement de l'organisation et les équipes de militants. Si les particularités de ce mode de gestion identitaire ne sont pas mises en évidence et promues par les militants eux-mêmes, le risque est grand de le voir disparaître par alignement sur les règles de fonctionnement des politiques publiques ou de celles des entreprises marchandes ; et ce au moment même où de plus en plus d'intellectuels ou gens d'influence le découvrent. Car l'angoisse du désordre social renouvelle l'intérêt sur les pratiques éducatives de ces associations. Des acteurs économiques, nos gouvernements, certains intellectuels puisent dans le courant de l'économie sociale les ingrédients d'une société moins insensée. Ici, la gestion des structures et des activités, le management des équipes révèlent des pratiques anciennes, mais d'une originalité méconnue.

### **I.II.3.2. CONTRIBUTION DES CENTRES SOCIAUX**

Rappelons que les données que nous avons utilisées portent de façon quasi exhaustive sur le parc de Centres sociaux français jusqu'au milieu des années 90. D'un point de vue économique, l'approche comparée des modalités de gestion associative et administrative a mis en évidence plusieurs caractéristiques que nous allons préciser : la performance du modèle de gestion associatif, l'hybridation des ressources mobilisées et la complexité de la structure de gestion.

Le positionnement des Centres sociaux consiste à tenter de trouver un point d'équilibre viable entre "la demande sociale" à laquelle ils ont vocation à répondre et la "demande publique" qui oriente l'affectation des financements. Nous avons vu que l'efficacité de la

structure associative de droit privé ne confère pas au Centre social une grande autonomie de fonctionnement et qu'il se développe sous la forme "capable mais obligée", c'est à dire juridiquement autonome mais contrainte de mettre en œuvre les politiques des financeurs publics.

Les ressources économiques proviennent simultanément des participants, des partenaires sociaux et des collectivités publiques pour un tiers chacun environ. En francs constants, la croissance en volume est principalement financée par les communes et les usagers, mais ce sont les Caisses d'Allocations Familiales qui restent le prescripteur principal et assurent une relative stabilité des ressources. Tous les niveaux administratifs du pays sont financeurs (Commune, Département, Région, État) et les subventions sont de plus en plus fréquemment affectées à un objet précis. La structure de ces financements est très contraignante, particulièrement pour le gestionnaire associatif.

L'hybridation des ressources économiques confère à la structure de gestion une complexité remarquable. Dans ce cadre, l'inventivité du gestionnaire associatif est mise au service du développement des activités en associant plus étroitement les habitants par le refus d'une trop grande assistance. Le gestionnaire ne doit pas seulement résoudre les tensions habituelles entre la fonction de production et la fonction financière ; il doit tenter de répondre simultanément, par la combinaison des moyens qu'il obtient, aux attentes divergentes des financeurs, aux besoins des habitants qu'il a identifiés et au maintien de son projet associatif.

L'efficacité de l'externalisation associative illustre cet étonnant processus : au début du siècle les pionnières emblématiques conçoivent le centre social comme une structure sociale indépendante de la puissance publique. Mais dès l'après-guerre les Centres sociaux sont soutenus par les organismes naissant de la Sécurité Sociale selon l'importation d'une logique sociale anglo-saxonne. Dans un mouvement comparable à celui des patronages, les dirigeants constateront rapidement que les efforts conjugués ne suffisent plus et, devant l'ampleur de leur mission, ils souhaiteront et revendiqueront que leur action soit reconnue et prise en charge partiellement par l'État providence. Durant les années 1970-1980, ils obtiennent progressivement satisfaction et favorisent de ce fait l'intégration des problématiques sociales qu'ils développent au sein des politiques publiques, au moment où la pression à la hausse des prélèvements obligatoires est vivement contestée. L'État comme les collectivités territoriales sont alors conduits à rationaliser leurs dépenses et s'engagent

dans une politique contractuelle qui externalise vers les associations la mise en oeuvre des politiques sociales historiquement portées par elles mêmes. Les associations sont ainsi transformées en maître d'œuvre avec un risque fort d'instrumentalisation de leur projet associatif initial et de crise de sens pour les militants.

Sur le plan des ressources humaines, notre étude a révélé l'étonnante convergence entre les structures d'emploi flexibles des grandes entreprises internationales et celles des associations. Là également l'hybridation des ressources est une caractéristique du gestionnaire associatif.

Le Centre social semble exprimer la « déstabilisation des stables<sup>143</sup> », selon l'expression de Castel. Le développement du Centre social a un impact sur l'emploi salarial traditionnel qui n'a rien à envier aux grandes entreprises mondialisées. Cette structure d'emplois ressemble, jusqu'à se méprendre, au modèle que décrit Bernard Brunhes<sup>144</sup>. Un fonctionnement en trois cercles : un noyau dur d'emplois traditionnels, un cercle d'emplois s'exerçant sous des nouvelles formes et un cercle constitué de sous-traitance, de travailleurs indépendants et de services externalisés. La précarité, l'atomisation et la flexibilité de l'emploi n'étaient pas attendues dans des structures de proximité qui font de l'écoute des habitants et de la satisfaction de leurs besoins leur premier objectif d'action. Pourtant cette particularité organisationnelle ne donne pas lieu à conflit en raison, selon nous, du caractère fortement identitaire des activités proposées.

L'hybridation des ressources économiques et humaines crée des situations de gestion complexes et appelle la mobilisation de compétences diversifiées pour la production de services. Cette complexité ne freine pas le développement des Centres sociaux. Lieux d'invention sociale, ils sont également des lieux efficaces pour les principaux financeurs dans un champ très contraint. Le Centre social "capable mais obligé" illustre l'évolution de politiques publiques souvent externalisées auprès d'associations. La gestion originale des hommes et des moyens économiques pour produire et mettre en oeuvre ces politiques publiques préfigure-t-elle une société post-marchande ou le développement du secteur quaternaire ?

---

<sup>143</sup> Robert Castel, in *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1994.

<sup>144</sup> Bernard Brunhes Consultants, *L'Europe de l'emploi*, Editions d'Organisation, 1994.

### **I.II.3.2.1 Le geste social pour faire société ?**

Loin d'être un phénomène récent né des tensions économiques, la mobilisation atypique et complexe des ressources humaines et économiques est un invariant de ce type d'organisation. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, en même temps que le développement de l'économie industrielle, de nombreuses initiatives se structurent de façon alternative aux modèles privés et publics. Ces organisations fréquemment centenaires n'ont pas le profit ou l'emploi comme finalité.

La survie de ces organisations tient à la pertinence du "geste social" qu'elles accomplissent quotidiennement et qu'elles réinventent au fil des mutations. C'est ce qui explique peut être la porosité des Centres sociaux avec leur environnement car la remise en cause est permanente dans ce "social instable" qui constitue l'environnement du centre social.

Accomplir ce que nous qualifions de geste social est l'un des premiers objectifs des gestionnaires des Centres sociaux. Ce "geste immatériel" se réalise en fonction d'une intention idéalisée du bonheur en société. Les agents agissent au nom de valeurs supérieures, des croyances, qui donnent du sens à une action quotidienne rendue difficile par la souffrance et la misère qu'ils côtoient. Dès lors, la production par le centre social de biens ou services est le support tangible du projet éducatif. Nous pourrions comprendre alors le Centre social comme un sanctuaire à l'abri duquel certains repères sociaux se réinventent. En être partie prenante pourrait constituer une richesse de type identitaire grâce au sens qu'il donne à l'action vers autrui et aux multiples représentations gratifiantes qu'il permet sur le plan individuel.

### **I.II.3.3. CONTRIBUTION DE LA FEDERATION LEO LAGRANGE**

Comme pour les patronages et les Centres sociaux, après avoir présenté le matériau que représente la fédération Léo Lagrange nous en identifions ci-après les aspects les plus saillants qui contribuent à l'élaboration de la problématique de notre thèse.

Dès le début des années 90, alors que la Fédération était confrontée à de grandes difficultés économiques, plusieurs dirigeants Léo Lagrange ont exercé leur vigilance sur l'évolution rapide de leur environnement. Ils en ont déduit la nécessité impérieuse de repenser totalement les modes d'intervention de la Fédération. Ces entrepreneurs<sup>145</sup> ont initié des transformations importantes en matière de gestion des compétences des salariés, de sécurité juridique et économique des actions et de reformatage du cadre juridique et social de la Fédération Nationale Léo Lagrange. Ces changements internes réalisés en profondeur trouvaient pour partie leur aboutissement entre 2000 et 2003. Ils ont permis l'assainissement économique et ont conduit à un fort développement. La Fédération s'est engagée depuis dans un nouveau travail de ré implication de toutes les parties prenantes (prescripteurs, opérateurs et bénéficiaires) du projet Léo Lagrange avec comme objectif de « mettre le projet éducatif en actes » et en cherchant la meilleure combinaison entre performance économique et performance sociale. Cette volonté de ré appropriation du projet associatif affirmée par les nouveaux dirigeants est contrainte par plusieurs obstacles.

La capacité à impliquer tous les protagonistes d'un projet dans sa réalisation est repérée et présentée en interne comme une compétence spécifique, celle « d'ensemblier ». L'outil traditionnel qui garantissait cet assemblage est l'association elle-même. Traditionnellement, l'agencement local du partenariat dans une structure juridique ad-hoc, comme l'association, permet la rencontre entre les intérêts des élus des dirigeants associatifs et des adhérents. Le contrat d'association synthétise les points de divergence et de convergence entre les parties prenantes dans un programme d'actions. Mais l'évolution du champ d'activités, sa banalisation progressive et son inscription dans les problématiques de la puissance publique, remet en cause l'association locale comme étant le lieu pertinent de résolution des problèmes. Peu à peu et en raison d'évolutions juridiques, fiscales et légales, apparaissent distinctement : les prescripteurs, les opérateurs et les bénéficiaires.

---

<sup>145</sup> Au sens de Schumpeter, l'entrepreneur est un agent du changement qui rompt avec les routines et reformule l'offre en orientant les besoins des bénéficiaires.

Chaque acteur développe une logique d'intérêts qui lui est propre et crée des tensions contradictoires.

L'observation des actions démontre que, dans les faits, toutes s'inscrivent dans une logique de projet sans qu'une méthodologie du projet soit systématiquement développée. Cette absence de méthodologie construite, est compensée par une forte implication personnelle des porteurs de projets dans un rôle « d'apporteur d'initiatives » qui renvoie à leurs compétences individuelles. Le succès du projet est alors interprétable comme une expérimentation sans possibilité de capitalisation au-delà des acteurs directs. C'est ce qui confère aux actions menées une coloration artisanale : adaptables, finement élaborées et qui peuvent donner satisfaction à tout le monde mais non transférables selon une logique de propriété collective car très directement liées aux compétences de l'animateur du projet.

La construction de projets développés en vue d'une plus grande performance et pertinence sociale, suppose l'appel à des compétences distribuées tout au long d'un processus de production qui doit être organisé dans ce but. Ces compétences ne sont pas toutes disponibles localement sur le territoire de l'action. Or, les différentes strates de la Fédération se sont construites à partir du niveau local, départemental, régional et national dans une logique de grande autonomie et de gestion d'équipement (social, éducatif ou culturel). La fonction d'encadrement par les niveaux supérieurs s'exprimait essentiellement sur un registre politique et de coordination, sans véritable interaction technique. La prise de conscience de la nécessité d'un encadrement intermédiaire, notamment responsable de la bonne gestion et de la conformité des actions, s'impose progressivement mais crée des tensions fortes entre les acteurs internes de l'association.

Enfin, la place du bénéficiaire des actions était peu prise en compte dans la conception des projets d'activités. Le risque est de construire une démarche orientée successivement du prescripteur (maître d'ouvrage), vers le bénéficiaire en passant par l'opérateur (maître d'œuvre) dans un continuum sans repenser suffisamment les modes d'implication des bénéficiaires de l'action, c'est à dire en minorant leur capacité décisionnelle dans la gestion des projets. La création systématique de comités d'usagers sur chaque site d'intervention de la fédération Léo Lagrange décidée par les nouveaux statuts constitue peut-être un embryon de réponse favorable à une implication plus grande des bénéficiaires dans la construction et la consommation des services rendus. L'idée d'accompagnement des projets de jeunes fortement soulignée dans la nouvelle déclaration est une invitation à

changer de méthode d'actions : « passer du faire pour » au « faire avec » n'est pas qu'une question de sémantique et si cette invitation est entendue les pratiques professionnelles au sein de la fédération en seront modifiées. Ces nouveaux apprentissages devront faire l'objet d'une attention soutenue au risque de ne rester que des vœux pieux.

### **I.II.3.3.1. Une transformation sans modèle**

En fait, les outils de valorisation du projet associatif appelés par les acteurs de la fédération Léo Lagrange viennent combler l'écart entre un programme d'actions et un programme de gestion de projets : mobiliser des ressources rares ou difficiles d'accès, systématiser le diagnostic préalable, renforcer les liens entre les partenaires et généraliser l'évaluation autour des valeurs éducatives prônées par la Fédération visent à la formalisation d'une démarche de gestion de projets. Ce qui est en jeu ne consiste pas seulement en l'acquisition de techniques ou d'outils plus performants pour améliorer les performances sociales des projets conduits par les acteurs Léo Lagrange. En passant d'une logique artisanale à une logique entrepreneuriale c'est l'ensemble du système de production des actions qui est remis en cause et qui doit évoluer. L'intégration des outils de gestion économique relevait de l'outillage des entreprises ce qui est la source de nombreuses difficultés. Les outils de pilotage et d'évaluation des activités sont principalement des outils de conformité à la commande publique. La réaffirmation de l'intention éducative contenue dans le projet éducatif de l'association suppose d'élaborer des outils aptes à rendre compte de la performance associative par les agents eux-mêmes. Dans le cas contraire, les nombreuses porosités avec les secteurs marchands ou publics peuvent conduire à un alignement sur des modèles d'organisation qui ne sauraient pas rendre compte de l'originalité et des caractéristiques de la Fédération Léo Lagrange. Cet outillage de gestion du projet associatif existe-t-il ? Ne résiderait-il pas dans le patrimoine historique commun à l'organisation militante ?

### **I.II.3.4. LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT ASSOCIATIF : UN NŒUD**

#### **GORDIEN ?**

Ainsi, beaucoup d'associations à caractère éducatif développent-elles leurs actions dans l'espace social que constitue ce qu'il est convenu d'appeler le temps libre. Ces associations sont aujourd'hui reconnues comme acteur important de la vie sociale et répondent à de nombreux besoins sociaux que leur dynamisme et inventivité ont révélés.

Paradoxalement, leur reconnaissance par les pouvoirs publics les met en crise grave : d'une part, leurs milliards de chiffre d'affaires et leur million d'emplois deviennent une proie pour Bercy et les caisses de recouvrement des cotisations sociales tandis que le ministère du Travail y voit depuis 20 ans des gisements d'emplois nouveaux. D'autre part, les innombrables services qu'elles rendent sont devenus au fil des années de paupérisation, des dispositifs à caractère administratif voulus par la puissance publique. De méritoire parce que difficile, l'action devient ingrate. Elle est désormais prescrite ; mais le don de soi ne se décrète pas.

*Ces associations vivent une crise de sens liée à ce renversement de situation : les initiatives sociales portées par les citoyens qui sollicitaient l'implication de la puissance publique se transforment en initiatives publiques qui sollicitent l'implication des citoyens.*

Progressivement, l'acte éducatif devient un produit tangible que l'on peut mesurer et comparer à l'aune des instruments du marché : chiffre d'affaires, résultat économique, volume d'emplois, prix de revient etc. La première conséquence c'est que certains grands groupes privés, spécialisés dans les services qu'ils vendent aux collectivités locales, répondent à des appels d'offres pour gérer des centres sociaux ou l'animation périscolaire pendant le temps de pause méridienne. Autre effet, nous voyons se développer des situations ubuesques : une association, jugée sur son produit et non sur ses intentions sociales entre en concurrence avec le secteur marchand. Selon le fisc elle est donc imposable (TVA, taxe professionnelle et impôt sur les bénéfices). Mais comme elle n'a pas vocation à rémunérer des capitaux, il lui est interdit de bénéficier des dérogations et exonérations auxquelles peuvent prétendre les entreprises marchandes !

Dès lors, comment les associations qui fondent leur action sur la prise d'initiative et la responsabilisation des gens gèrent-elles leur activité dans un contexte économique désormais répandu de commande publique ?

Par exemple, des relations coopératives s'établissent entre associations et collectivités locales autour de la mise en place d'actions éducatives en direction des jeunes. Les associations y voient l'opportunité de développer leur influence, tandis que les besoins sociaux à satisfaire créent des emplois d'animateurs qui cherchent à pérenniser leur situation professionnelle<sup>146</sup>. Ces enjeux suggèrent des intérêts communs qui poussent au développement d'actions éducatives. Mais le jeune bénéficiaire est un consommateur averti. Il procède à une analyse de la rentabilité des actions qui lui sont proposées sur le mode : qu'est ce que j'obtiens pour quelle participation ? Les publics ciblés par l'offre de loisirs éducatifs vont tenter de maximiser leur consommation tout en réduisant leur implication, ce qui est l'exact contraire de l'objectif recherché.

De façon à peine ironique, on peut dire que les associations vendent du bonheur à des municipalités qui veulent acheter la paix sociale avec l'argent de l'Etat, lequel tente à la fois : de contrôler les municipalités par ses dispositifs publics et de récupérer par la fiscalisation des actions une partie de ce qu'il a versé. Pendant ce temps des jeunes gens développent des trésors d'ingéniosité pour consommer, sans débours grand chose et en se responsabilisant le moins possible !

#### **I.II.3.4.1. Résoudre les tensions entre logique gestionnaire et logique militante ?**

Pour réduire cette crise de sens, la question de l'évaluation des services rendus devient centrale. Mais les associations d'éducation populaire répugnent au culte du chiffre qui semble réduire leurs intentions éducatives. Pourtant, si ces associations n'élaborent pas elles-mêmes leurs critères et indicateurs d'évaluation elles seront tout de même jugées, mais sur des critères appartenant au monde marchand ou aux politiques publiques. Sous les lunettes déformantes du commissaire aux comptes, des services des impôts ou de la commission d'appel d'offres, elles évoluent dans un cadre de plus en plus concurrentiel.

---

<sup>146</sup> Rappelons que 11.000 associations socio-éducatives emploient 660.000 salariés souvent sous statut précaire.

Comment la mise en place d'indicateurs de pilotage et de performance permettrait-elle de rendre intelligible le projet éducatif des associations éducatives, tout en cherchant à articuler performance économique et performance sociale ?

L'alternative consiste à mettre au grand jour les ingrédients qui fondent les initiatives réussies. Ce serait peut être le moyen de réduire les tensions existantes entre les attentes des multiples financeurs publics, les projets des agents socio-éducatifs et les besoins des publics visés. Car le protocole d'intervention ne brise pas l'habileté du chirurgien et l'appel à projets ne s'oppose pas à l'inventivité de l'architecte. Ces cahiers des charges organisés partiellement par les professions créent les règles du jeu et favorisent des régulations acceptables entre les protagonistes. Dans nos villes et banlieues, particulièrement dans certains de nos quartiers stigmatisés par la misère, les agents socio-éducatifs n'empruntent-ils pas à ces deux professionnels l'habileté et l'inventivité pour recréer du « vivre ensemble » ?

Parce que l'éthique commune aux agents socio-éducatifs repose sur l'idée que l'altérité est une richesse collective et que sa reconnaissance réduit la menace, voire la violence, qu'elle contient, leurs multiples activités contribuent à remettre en scène leurs publics. Ainsi, les associations éducatives tentent-elles de répondre à un besoin de reconnaissance et de dignité, essentiel à chacun. D'évidence, ce talent qui renforce les identités des gens est d'utilité publique.

### **I.II.3.5. ANALYSER LES INTERACTIONS ENTRE LE DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES COLLECTIVES ET CELUI DES ASSOCIATIONS QUI LES PORTENT**

Rappelons notre hypothèse : les initiatives collectives que nous qualifions d'organisations privées-publiques s'inscrivent ailleurs que dans la sphère marchande ou publique. Les acteurs de ce pôle d'activités, dont nous avons montré la grande importance économique et sociale, postulent que le mieux être social résulte d'un rapport à autrui qui considère l'altérité comme la base constitutive de la richesse. Si la production de lien social est constamment la finalité poursuivie par ces agents privés, alors la volonté de « faire société » en utilisant de véritables entreprises associatives ne s'inscrit pas dans les paradigmes dominants du marché et du public. En nous interrogeant sur ce qui peut favoriser ou freiner le développement des relations non-marchandes de type identitaire, nous observons que les difficultés tiennent principalement à l'absence d'un cadre de pensée et de concepts assez répandus pour faire référence.

Dans ce contexte, le développement des organisations qui cherchent à se pérenniser se heurte à des difficultés que nous proposons d'analyser. Nous essaierons de montrer que l'opposition irréductible entre la logique d'action du gestionnaire qui compte ses investissements et la logique du militant qui se dépense sans compter recouvre en fait une succession de conflits qui s'enchaînent au fil du développement des activités. La restitution des différentes étapes offre la possibilité de dépasser l'apparente irréductibilité entre les deux logiques et de conceptualiser une sorte d'itinéraire de l'association qui se développe dans un domaine d'activités qui se banalise.

Résumons en quelques points la problématique repérée.

#### **I.II.3.5.1. Des initiatives anciennes**

Environ 145.000 associations à caractère éducatif, bien que d'inspirations idéologiques diverses, cherchent depuis deux siècles à prolonger hors des frontières institutionnelles l'influence structurante de l'école, la famille, l'église ou l'entreprise dans un but de cohésion sociale. Elles agissent, au nom d'une certaine idée du bonheur social, qu'elles transmettent à leurs adhérents et militants, professionnels ou non et en fondant leurs initiatives sur le principe de la responsabilisation des individus.

### **I.II.3.5.2. Un important volume d'activités**

La formidable expansion du temps social dans lequel se réalisent les activités (« le temps libre »), a permis la banalisation des activités proposées et a favorisé l'entrée en économie de ces associations. 11.000 structures employeurs, 600.000 emplois et 92.000 Equivalents Temps Plein, au minimum 5 milliards d'euro de chiffre d'affaires, attestent de l'importance de ce secteur et conduisent les associations éducatives à rechercher la meilleure articulation entre logique économique et performance sociale.

### **I.II.3.5.3. La naissance de politiques éducatives publiques**

Au fil de leur développement, les actions proposées deviennent fréquemment des services primaires que les collectivités locales se doivent de rendre à la population (ex : les centres de loisirs). Ainsi, les innombrables services qu'elles rendent à la population deviennent des dispositifs à caractère administratif voulus par les collectivités locales : les initiatives sociales se transforment alors en dispositifs publics, réglementés et prescrits que ces associations doivent gérer.

### **I.II.3.5.4. L'économie des loisirs**

D'autre part, la banalisation de certaines activités (ex : les vacances) qui s'adressent également à des clientèles solvables sont proposées par des entreprises marchandes. L'économie des loisirs est devenue un puissant moteur économique. L'acte éducatif devient un produit tangible qui peut être comparé et mesuré à l'aune des instruments du marché. Des grands groupes privés spécialisés dans les services aux collectivités locales ou aux personnes entrent alors en concurrence sur ce qui devient un marché du socio-éducatif.

### **I.II.3.5.5. L'affaiblissement idéologique**

Lorsque les besoins sociaux s'accroissent, les réponses sous formes de dispositifs administratifs ou de services marchands réduisent le sens, la finalité éducative, des activités qui deviennent une fin en soi. Le bénéficiaire se comporte alors en simple consommateur ou usager. L'intention éducative se réduisant, la régulation de l'offre de

service s'effectue inévitablement vers le pôle public ou le pôle marchand comme s'il y avait une impossibilité à conjuguer finalité sociale et activité économique.

#### **I.II.3.5.6. La crise de sens**

Au fil de leur développement et en raison de l'intérêt général de leurs activités, les agents souhaitent obtenir la reconnaissance des pouvoirs publics en sollicitant leur implication financière. Mais d'une façon traditionnelle l'Administration agit par des dispositifs réglementaires qui marquent dans les pratiques associatives les problématiques des politiques publiques. Cette banalisation de l'offre de services conduit à un renversement de sens : les initiatives sociales portées par les citoyens regroupés qui sollicitent l'implication publique se transforment en initiatives publiques qui sollicitent l'implication des citoyens. Dès lors que l'association souhaite continuer de gérer les initiatives qu'elle a portées, elle est en quelque sorte victime de son succès et doit affronter cette crise de sens.

#### **I.II.3.5.7. La crise des croyances**

En gérant des dispositifs publics, l'association initiale des parties prenantes (élus, militants et adhérents) au projet poursuivi se défait progressivement. L'élu devient prescripteur, le militant se mue en opérateur et l'adhérent devient un consommateur. Ainsi, chaque acteur se transforme en agent : c'est l'association dissociée.

Ce changement de modèle organisationnel oblige à un nouvel ordonnancement du processus de production des services. L'agent public conquiert le titre de maître d'ouvrage au détriment de l'association d'éducation populaire devenue maître d'œuvre, tandis que les adhérents deviennent des consommateurs.

Cette dissociation progressive des rôles met en évidence des divergences d'intérêts entre les acteurs autrefois regroupés. Le mythe du projet associatif initial (par exemple : apprendre au peuple à s'instruire par lui-même) ne fonctionne plus. Le prescripteur fera valoir son intérêt pour la paix sociale, l'opérateur revendiquera son souhait de transformer les rapports sociaux et le consommateur son intérêt sur la qualité du service offert ! Ces

relations asymétriques font que la régulation entre les attentes divergentes de chaque partie prenante se contractualise généralement autour des objectifs du prescripteur.

#### **I.II.3.5.8. La crise de croissance**

La transformation de l'offre de services initiale en commande publique accompagne une importante augmentation en volume des activités et oblige à l'introduction d'une logique gestionnaire dans un univers d'acteurs réticent à l'immixtion du chiffre dans leurs affaires.

En dehors de l'alternative qui consiste à réinvestir le projet initial dans une autre initiative, les agents qui rejettent cette logique gestionnaire sont conduits à la précarité, voire à la disparition. Ceux qui l'acceptent peuvent envisager leur pérennité, voire leur développement.

Confronté à la logique gestionnaire qui s'impose et à la logique militante historique (logiques en apparence irréductibles l'une à l'autre), l'agent de l'éducation populaire qui intègre la logique économique risque de s'aligner sur les dispositifs publics et, par isomorphisme, d'être absorbé par le secteur public ou le secteur marchand.

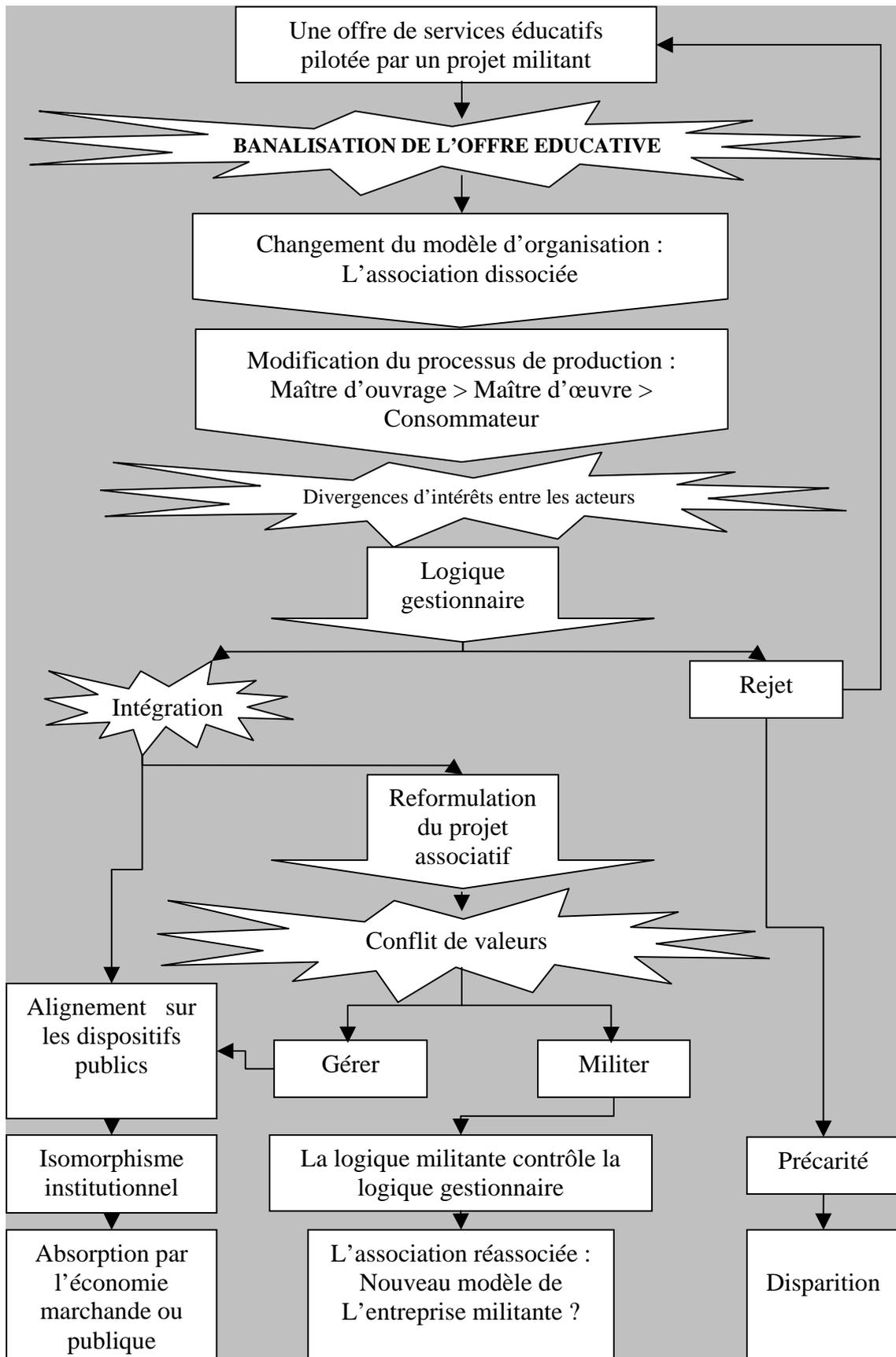
#### **I.II.3.5.9. La crise des valeurs**

S'il ne veut pas renoncer à son projet militant, l'agent associatif devenu opérateur doit regagner des marges de manœuvre entre les attentes divergentes des consommateurs, des prescripteurs pour faire valoir son projet.

Dans ce but, il est contraint de rendre compte de son utilité sociale, auprès des maîtres d'ouvrages bien sûr, mais également auprès des consommateurs de ses services, compte tenu des valeurs propres à l'éducation populaire qui réclament l'implication et la participation active des individus aux programmes d'actions développés. Cette ré-appropriation du projet politique passe par la ré-association des acteurs, probablement sous d'autres formes que la forme initiale et autour d'un mythe fondateur revisité mais suffisamment puissant pour mobiliser et impliquer les parties prenantes dans le processus de production des actions.

**Ces étapes peuvent être conceptualisées comme un itinéraire durant lequel différents apprentissages organisationnels seront réalisés et schématisés comme suit :**

**I.II.3.6. SCHEMA DES INTERACTIONS ENTRE LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES ET L'ORGANISATION**



## ***I.III. CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE***

### **I.III.I. L'ORGANISATION PRIVEE-PUBLIQUE**

Tout d'abord et au risque d'une simplification nécessaire à la localisation de l'idée que nous défendons, nous avons montré qu'une forme d'organisation gestionnaire d'un autre type existe massivement, en France et à l'étranger : la structure d'organisation de risque privé et d'intérêt collectif. La vitalité des ces structures en nombre d'emplois créés par exemple est singulière dans l'époque récente de crise économique. L'exemple associatif français montre quelques caractéristiques invariantes de ces organisations :

- l'hybridation des ressources financières, matérielles et sociales,
- les services relationnels comme un champ d'activités privilégié,
- la nature polysémique de l'action produite, facteur de développement personnel et collectif,
- un processus de production récursif (le service produit est nécessaire au producteur, la production contient le service tangible et ses sens multiples, l'acte de consommation satisfait à la fois des besoins individuels et des besoins collectifs),
- le projet et le geste social constituent la méthode d'apprentissage,
- la production de sens comme finalité et le développement de nouvelles formes de sociabilité comme résultat.

### **I.III.II. GERER LE SENS**

Il peut sembler bien audacieux, voire franchement iconoclaste d'associer la gestion et le sens. Ces deux mots accolés ne relèvent pourtant pas de l'affirmation gratuite ou « insensée ». Si la gestion consiste bien en un agencement de moyens spécifiques organisés en fonction d'un but, les associations éducatives confrontées au risque de perte de sens de leur projet et qui décident de se le ré-approprier sont bien conduites à la gestion du sens,

même si l'agencement des moyens nécessaires au projet n'est pas formalisé et présenté spontanément dans une instrumentation structurée.

En ce qui concerne le sens, il ne s'agit pas de gérer les représentations individuelles qu'en ont les acteurs. Ce que nous observons, c'est que le domaine des activités relationnelles prioritairement investi par les organisations à but non lucratif en France et dans le monde, c'est à dire la culture, le sport, le social, l'éducation et les loisirs ont comme caractéristiques communes d'être consommées sous la forme d'un service tangible et contribuent au développement personnel du bénéficiaire tout en pouvant s'inscrire dans des représentations collectives admises comme indispensable à la vie en société. Les patronages nous en fournissent une saisissante illustration.

Ce qui est sous-tendu par l'organisation privée-publice c'est que dans les conditions de production des services qu'elle révèle, l'intérêt privé et l'intérêt public ne s'opposent pas mais se consolident l'un et l'autre. Dans le cas des associations d'éducation populaire l'intention éducative contenue dans le projet associatif est partie intégrante du service produit et consommé ; de ce fait la production et la consommation du service constituent un acte éducatif que nous nommons geste éducatif ou geste social en raison de sa double dimension à la fois tangible et intentionnelle. C'est cet ensemble qui fait sens ; mais les désajustements provoqués par le développement important de l'activité conduisent à la crise de sens. Au stade artisanal, l'ingénierie du geste éducatif repose sur un support technique (le jeu dans le cas du patronage) et sur une intention morale qui l'organise, représentée par le curé ou l'instituteur. Le tout pouvant être aisément transmis par des apprentissages concrets et répétés. Lorsque l'activité se généralise, le maintien du geste éducatif suppose une ingénierie plus sophistiquée qui devra rendre explicite le système de valeurs de référence des auteurs et garantir l'ajustement entre les deux composantes de l'acte éducatif. Mais comment éviter le risque du dogmatisme qui stériliserait l'intention éducative ? Le cahier de procédures ou le référentiel de gestion de projet saurait-il organiser un processus de production suffisamment lâche et adaptable à des réalités locales très mouvantes ?

### **I.III.III A LA RECHERCHE DE L'ORGANISATION MILITANTE**

Nous avons vu que des organisations distinctes de la sphère publique ou marchande existent sous une forme atomisée et artisanale et visent au développement du lien social en proposant de répondre aux besoins sociaux par le développement d'activités qui fabriquent de l'individu et de la société simultanément. Mais nous avons également observé que ces matériaux résistent à l'observation et que leur développement est source de crise importante.

Principalement, ce n'est pas l'étude de la nature des activités tangibles qu'elles produisent qui permet d'en distinguer les traits caractéristiques, ni même la référence exclusive au statut associatif de la loi de 1901 ; il s'agit plutôt de décrypter le contenu des actions (l'intention) et d'identifier et analyser la forme productive en s'intéressant plus spécifiquement aux liens entre les acteurs et aux valeurs qui les structurent.

Cette forme productive évolue lorsque les services rendus se massifient, semblant remettre en cause l'essence originelle du projet porté par des gens de conviction. Le succès des initiatives condamne fréquemment les militants à être les « porteurs d'eau » du marché ou de la puissance publique. Pourtant, nombre de ces artisans du social ne se satisfont pas de cette réduction de leur projet à des finalités administratives ou marchandes. Par quels apprentissages devront-ils passer pour résoudre une véritable crise de sens et élaborer leur propre modèle de développement ?

Notre recherche consistera alors à étudier les interactions entre le développement des services et l'évolution de l'organisation. Les crises successives qui permettent ou non le réajustement entre les contraintes imposées et la poursuite du projet associatif rendent visibles au chercheur les caractéristiques de l'agent militant et de ses modalités de gestion ; la grille de lecture proposée sera susceptible d'aider les praticiens en favorisant leur appropriation des difficultés rencontrées pour en permettre le dépassement.



## **Partie II : DE LA BOUTIQUE A LA FABRIQUE DE SENS**



## **II.I. INTRODUCTION**

Cette deuxième partie forme le cœur de la thèse. Le titre que nous avons choisi évoque le processus de transformation dans lequel l'organisation associative est engagée lorsqu'elle se développe. La boutique de sens que nous identifions est une vitrine, identifiable dans le paysage social comme ayant pignon sur rue et évoque la relation de proximité établie entre les porteurs des initiatives collectives. A l'abri de ce que nous avons appelé un sanctuaire dans le cas des patronages (devenus centres de loisirs), du club Léo Lagrange ou du centre social, les services offerts aux adhérents visent au développement des liens sociaux et cherchent à satisfaire simultanément des besoins individuels et collectifs. La boutique de sens a vocation à produire de la richesse sociale, source d'identité pour les participants - quels que soient leurs rôles - dès lors qu'ils sont impliqués dans la bonne réalisation du projet poursuivi. Un certain nombre d'ingrédients sont communs aux initiatives collectives et forment des invariants que nous allons repérer à l'aide de nombreux exemples. Mais le développement des associations et des domaines d'activités qu'elles ont investis entraîne invariablement les porteurs du projet vers une crise grave comme si le succès des militants n'ouvrait la porte qu'à un amoncellement de difficultés toutes étrangères à la vocation initiale que s'étaient donnés les pionniers.

Le processus de dislocation s'engage alors indépendamment de la volonté des acteurs qui se multiplient et se transforment en agents. Au sens du gestionnaire nous définissons l'acteur comme un individu et l'agent comme un collectif de personnes regroupées par des centres d'intérêts communs. Cette transformation d'acteurs en agents modifie le processus de production et les rôles de chaque agent en raison des attentes divergentes qu'ils font valoir. Derrière la vitrine de la boutique, l'atelier de fabrication du lien social est sens dessus dessous. La dimension artisanale du projet initial semble inadaptée au nouveau contexte. C'est l'heure de la remise en cause et des choix : abandonner, résister, s'aligner sur les forces exogènes ou se réinventer. Le plus grand risque serait d'ignorer la situation nouvelle qui s'est créée en rêvant de l'époque historique où tout allait bien : l'entre soi et l'entre-nous étaient mis au service de la cause commune mais aujourd'hui rien ne va plus.

Pour survivre, apprendre à rendre des comptes devient une nécessité. Les outils de l'artisan social sont remisés au profit des outils de la gestion d'entreprise qui prennent

place et s'imposent. La force d'entraînement des outils de gestion est grande et leur puissance suscite un développement quantitatif important tandis qu'ils guident une sorte de glissade continue du sens initial parce qu'ils sont inadaptés aux finalités poursuivies. Le stade de la boutique artisanale disparaît et c'est celui de la fabrique qui apparaît. Si la matière première n'a pas changé, il s'agit toujours de la relation à autrui, les services à rendre se sont sophistiqués et se sont largement répandus en réponse à des besoins sociaux croissants. L'*industria*, l'activité est devenue tangible, observable à partir des critères que les outils de gestion ont révélés.

La matérialisation du service à rendre contribue à l'évaporation de la valeur sociale du dit service tout en facilitant le développement de l'association. – « Mais alors pourquoi ne pas tenir compte de tous les apprentissages réalisés souvent dans la douleur pour ré-arrimer au service tangible la part d'idéal des pionniers ? » - se disent quelques militants. Des outils de gestion du sens existent-ils ? Où sont-ils ? Comment cheminer à travers tous les obstacles et relever le défi du développement massif en entretenant les convictions, les valeurs initiales du projet associatif ?

## **Chapitre 4 : DE LA NAISSANCE A LA BANALISATION DES INITIATIVES EDUCATIVES DES ASSOCIATIONS**

Les traits caractéristiques qui permettront de définir les associations d'éducation populaire peuvent être recherchés en identifiant les invariants des organisations étudiées. Ces invariants nous permettent de répondre à la question : comment naissent les initiatives collectives des associations d'éducation populaire ? Nous pourrions alors spécifier une forme productive commune à ces organisations fortement marquée par la puissance des échanges internes et des règles politiques et comprendre comment le développement des associations et la banalisation de leurs activités fait apparaître d'autres formes d'échanges, les échanges externes qui vont mettre en tension le modèle initial et conduire à une crise de sens qui constitue la problématique de nos travaux.

Ce chapitre identifie les caractéristiques qui fondent les initiatives collectives menées dans le champ de l'éducation populaire. Puis nous étudions la trajectoire de développement qui conduit les acteurs à une crise de sens dont l'issue peut être mortelle.

### **II.II.4.1. LES INVARIANTS DES ASSOCIATIONS D'EDUCATION POPULAIRE**

Les associations d'éducation populaire sont fondées sur une vision commune que nous avons appelé le mythe éducatif pour agir sur le monde en faisant référence au discours du Marquis de Condorcet sur l'instruction publique<sup>147</sup>. Cette vision du monde à transformer repose sur un pronostic social identique partagé par les pionniers-militants de ces associations : l'élévation des connaissances du peuple est nécessaire simultanément au développement des personnes et au bien être social. Cette croyance bien répandue est directement issue du Siècle des Lumières. Sa fin, inaccessible, suscite le développement de nombreuses actions qui localement visent à améliorer ou résoudre des situations jugées insatisfaisantes par des hommes et femmes de conviction, des militants qui prennent en main la recherche de solutions concrètes aux problèmes repérés. C'est en ce sens que les situations de gestion des initiatives non marchandes portent en elles mêmes les deux

---

<sup>147</sup> Voir page 60.

caractéristiques évoquées plus haut<sup>148</sup> : leur externalité et leur singularité. La recherche du bien être social peut être considérée comme une externalité au sens d'un bien commun. L'agencement des facteurs de production des actions s'effectue au plan local et repose sur l'engagement personnel de militants qui inventent des solutions non prescrites par ailleurs. Cette combinaison est hétéroclite et centrée sur une logique de résultats, peu soucieuse de la forme, ce qui confère aux actions conduites la qualification d'initiatives singulières. Mais dans le cas des associations d'éducation populaire, il s'agit d'une qualification insuffisante par défaut de connaissances. En effet lorsque la prégnance du projet social, de l'intention éducative dans notre cas, est forte et entretenue par une volonté militante, les modalités de gestion des initiatives deviennent repérables autour de quelques invariants. Les logiques d'action, la structure d'organisation des associations éducatives et la croyance dans le pouvoir de l'éducation forment un modèle qui pourrait spécifier ce type d'organisation.

#### **II.II.4.1. 1. Mieux-vivre ensemble par le développement du lien social**

Dans le cas des associations d'éducation populaire les appels fondateurs, relatés après coup, mettent en exergue l'initiative de personnes bien identifiées : l'abbé Allemand ou l'abbé Timon-David dans le cas des patronages confessionnels, Marie Jeanne Bassot pour les premières Maisons sociales ou Pierre Mauroy dans le cas de la fédération Léo Lagrange, Léon Bourgeois pour les patronages laïques ou Pierre François pour les Francas etc. A la naissance de chacune de ces initiatives des hommes et des femmes se regroupent autour d'un projet commun qui vise à la satisfaction de besoins collectifs, des biens communs, et principalement le développement du lien social. Cette terminologie, très répandue aujourd'hui, était déjà utilisée en 1895 par la Ligue de l'Enseignement lorsqu'elle se lance à son tour dans le développement des patronages pour contrer les initiatives prises par les catholiques. Les directeurs des Centres sociaux placent l'objectif de renforcer le lien social au premier rang dans l'enquête nationale de la CNAF en 1992 et Viviane Tchernonog déjà citée, dans le volet de son étude qui concerne les pratiques solidaires de toutes les associations confondues, constate que le développement du lien social est le premier objectif pour 55% des associations françaises. Pour Pierre Mauroy, la création des

---

<sup>148</sup> Voir pages 28-29.

clubs Léo Lagrange fera souffler un esprit nouveau en donnant à la jeunesse le sens de la joie, de la fête et de l'épanouissement. Proclamée par des hérauts, la recherche du « mieux vivre ensemble » est ainsi à la base des initiatives associatives et constitue une forme spécifique de l'intérêt général : une contribution de l'initiative privée à la formation de l'espace public qui s'appuie sur l'organisation et le développement des relations humaines entre les participants. Au plan international, l'étude comparative dirigée par Lester Salamon, déjà citée, note que dans tous les pays étudiés (35), les « welfare services » dominant le secteur à but non lucratif : services sociaux, éducation, santé et culture forment les domaines d'activités principaux du Non-profit Sector.

#### **II.II.4.1.2. La prééminence du projet ou de l'intention politique**

Une autre caractéristique, dans le cas des associations d'éducation populaire, se révèle dans le projet des créateurs qui combine toujours une vision d'avenir de la situation sociale à transformer - c'est à dire une intention politique - et la production d'actions ou de services comme moyens de cette transformation. L'histoire des Centres sociaux, de la fédération Léo Lagrange ou des patronages fait bien apparaître cette dimension spécifique de l'initiative de ces associations. Par exemple, lors de la clôture du deuxième Congrès international des settlements à Paris en 1926, A. de Gourlet formule cette intention : « Quand nous parlons de former des élites, nous ne voulons pas dire que nous allons former une classe nouvelle issue des unes ou des autres, quelque chose de supérieur qui prétendra exercer une autorité au nom d'une idée quelconque. Ce n'est pas cela que veulent les settlements ; ce qu'ils veulent, c'est une élite qui soit si parfaitement amalgamée à la masse que celle ci montera avec elle. Rappelons nous la parabole évangélique du levain qui fait monter la pâte tout entière – non pas une couche supérieure au dessus de la masse -, c'est la masse entière qui doit monter.<sup>149</sup> » Dans le *Message de Léo Lagrange* déjà cité nous avons noté que « le foyer Léo Lagrange, ne doit vivre qu'en étant une manifestation nouvelle de la maturité sociale des masses populaires. C'est aux travailleurs eux-mêmes qu'il appartient de le créer, de le diriger, de le faire vivre sans contrainte sinon sans appui. La joie ne s'impose pas : elle s'acquiert et elle se mérite.<sup>150</sup> »

---

<sup>149</sup> Robert Durand, " Histoire des Centres sociaux ", p.43.

<sup>150</sup> Eugène Raude, Gilbert. Prouteau, *Le message de Léo Lagrange*, La compagnie du livre, Paris, 1950.

La querelle entre enseignants laïques et enseignants confessionnels au 19<sup>ème</sup> siècle évoque sans ambiguïté cette intention politique des protagonistes autour de la multiplication des patronages pour conforter la République ou développer la foi chrétienne chez les jeunes et les enfants. « C'est autour des patronages que s'élèvera le prochain combat entre l'Église enseignante et l'État enseignant ! » résume pour nous Edouard Petit au congrès de la Ligue de l'Enseignement en 1906. Les créateurs proposent un projet social et invitent les militants à inscrire tout ou partie de leur projet de vie dans l'intention politique, souvent décrite dans une charte ou une déclaration d'intention qui servira de point de référence collectif aux différents acteurs pour produire et réaliser leurs activités. La prééminence du projet social ou politique constitue un autre invariant des initiatives prises par les associations éducatives.

#### **II.II.4.1.3. L'angoisse de la jeunesse : un puissant moteur pour agir**

Les associations d'éducation populaire orientent majoritairement leurs actions sur les questions liées à la jeunesse sans que cette catégorie de public soit enfermée dans une tranche d'âge précise. Le thème de la jeunesse, la peur fréquente qu'elle inspire est une angoisse sociale très ancienne : nous observons que le discours récurrent sur la délinquance juvénile et son cortège d'incivilités ne constitue pas un nouveau discours. Rappelons les protestations de Jean Jacques Rousseau qui déplorait au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle les « noires mœurs des villes, gouffre de l'espèce humaine », et demandait le retour à la nature, seul capable de régénérer, selon lui, l'homme de l'homme par l'homme de la Loi ? Ou un siècle plus tard, en 1859, l'abbé Timon-David, l'un des précurseurs des patronages confessionnels qui justifiait les œuvres de jeunesse en décrivant les dangers qui naissent dans l'espace urbain et qui menacent l'enfant et le jeune ouvrier. Ou encore en 1895, Léon Bourgeois (prix Nobel de la Paix en 1920) qui affirmait au congrès de la Ligue de l'Enseignement : « On a justement signalé la progression redoutable des infractions aux lois commises par des mineurs. Le péril augmente pour eux à mesure que la transformation économique des sociétés s'accomplit. » Dans le même discours il mentionnait les statistiques de l'époque sur la délinquance des mineurs en France qui représentait déjà près d'un cinquième des délits commis (18%). Et plus tard en 1910, « Cette surveillance morale est une nécessité surtout dans les quartiers populeux des villes, dans les faubourgs où trop souvent hélas ! le père, s'il ne manque, pas se désintéresse du foyer et des petits êtres qui y

sont abandonnés, privés de toute tendresse et de tout réconfort. » Nous avons cité Maurice Deixonne, pour la fédération Léo Lagrange, qui stigmatise en 1963 « les déserts de béton qu'offrent aux jeunes les constructions nouvelles et qui suscitent infailliblement les bandes de blouson noirs. » Ainsi depuis des siècles, de grands tribuns soucieux de l'éducation de la jeunesse, déplorent avec indignation l'influence néfaste d'une civilisation trop intense qui énerve et pervertit les hommes, tout en soulignant l'inquiétude de la société adulte et l'importance des risques à encourir à cause d'une jeunesse insuffisamment encadrée.

#### **II.II.4.1.4. Le temps libre : un support de conquête de la cohésion sociale**

Ce discours réclame d'étendre l'influence morale des institutions vers des publics jugés trop distants, hors de portée de l'ordonnement institutionnel. L'apport éducatif visant à construire un adulte apte à vivre en collectivité semblait s'organiser dans une théorie d'ensemble où chaque institution devait jouer à son tour, un rôle intégrateur des normes de comportement recherchées : sous l'autorité des valeurs supérieures de l'État (depuis la loi de 1905), le temps de la famille précède le temps de l'école auquel succédait le temps militaire et enfin le temps du travail suivi d'un repos "bien mérité" : le temps de la retraite. Mais ce bel ordonnancement est de plus en plus tourneboulé.

Au 19<sup>ème</sup> et au début du 20<sup>ème</sup> siècle, le développement de l'industrie, le mouvement d'urbanisation de la population, les lois de la République, les progrès de l'hygiène publique, font apparaître un nouvel espace social que nous pouvons définir "en creux" comme l'espace hors du travail, hors de la famille, hors de la religion et hors de l'école. En raison des nouveaux modes de vie, cet espace social ne cesse de s'agrandir depuis la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Il concerne progressivement toutes les tranches d'âge et toutes les catégories sociales. Par exemple, l'âge moyen d'entrée dans la vie active a reculé de 17 ans et demi à 20 ans et demi entre 1969 et 1993, tandis que l'âge moyen de sortie d'activité est passé de 62 ans à 58 ans et demi au cours de la même période<sup>151</sup>. L'augmentation de l'espérance de vie à la naissance est passée de 67 ans à 72,7 ans pour les hommes et de 73,6 ans à 80,9 ans pour les femmes entre 1960 et 1990<sup>152</sup>. Il existe une version « enchantée » de ce nouveau temps social : la conquête du temps libre, liée aux

---

<sup>151</sup> Ouvrage collectif, *Données sociales 1996*, INSEE, Paris, 1996, p.112.

<sup>152</sup> Op. cité, *Données Sociales 1996*, p.12.

conquêtes ouvrières, qui a donné naissance à l'économie des loisirs et qui constitue l'un des moteurs du développement économique actuel.

Mais le développement des inégalités sociales, l'affaiblissement des liens sociaux et l'accroissement du chômage renvoient à un autre versant de ce temps libre qui n'est pas conquis mais subi. Le développement du travail à temps partiel (9,2% de la population active en 1982, 17% en 1997) dont près de la moitié est non désiré<sup>153</sup>, la multiplication des contrats à durée déterminée entrecoupés de périodes de chômage, l'évolution du taux de chômage de la population active et plus particulièrement le chômage de longue durée (70.000 personnes en 1974, 1.367.000 en 1997), constituent autant d'indicateurs d'un temps libre qui risque d'être un temps vide et inquiétant pour la cohésion sociale. Pour la fédération Léo Lagrange « il faudrait alors mieux instituer le temps libre en l'insérant dans les autres temps sociaux qui se sont fragmentés et sont aujourd'hui déliés, c'est à dire rendus incapables de « faire société ». Dans un nouvel ordonnancement institutionnel les temps de la famille, de la formation, du travail et du repos devenus composites et moins prégnants pourraient être reliés par l'éducation au temps libre.<sup>154</sup> » Ce « temps vide » qui fragmente notre vie sociale en de multiples espaces inquiétants est fréquemment représenté, en ce qui concerne les jeunes, par le quartier ou la cité qui ont simplement succédé à la rue et au faubourg. Comme au 19<sup>ème</sup> siècle les quartiers ou les cités stigmatisés par la misère sont vécus comme menaçants pour les institutions (scolaire, familiale, religieuse...), pour les personnes (vols, agressions) et source d'influences néfastes sur le plan moral, notamment chez les jeunes gens et parmi les catégories populaires.

L'ensemble des associations d'éducation populaire inscrit son projet et ses activités dans ce temps social en expansion que constitue le temps libre. Depuis leurs origines historiques au siècle dernier elles y développent leur influence et voient dans cet espace la possibilité d'élever les consciences individuelles de leurs participants et d'améliorer la vie en société selon les convictions ou croyances qu'elles portent au sein de leur projet.

---

<sup>153</sup> Ouvrage collectif, *Données sociales 1999*, INSEE, Paris, p.180.

<sup>154</sup> *Un nouveau discours à la jeunesse*, document interne de la fédération Léo Lagrange, 2002.

#### **II.II.4.1.5. L'éducation comme outil de promotion et de reconnaissance des hommes**

Dès lors, domestiquer la rue hier, ou supprimer des zones de non-droit aujourd'hui, prend le sens d'éduquer les classes populaires et particulièrement les jeunes considérés comme les plus fragiles, voire les plus dangereux c'est selon. Il s'agit d'un enjeu de cohésion sociale qui reste d'une brûlante actualité. Mais c'est en même temps un terrain en expansion qui permet de développer les valeurs collectives des associations d'éducation populaire qui refusent d'entretenir l'inquiétude et la peur de l'autre et proposent comme une alternative non exclusive de répandre une « éthique commune fondée sur l'idée que l'altérité est une richesse collective et que sa reconnaissance réduit la menace et la violence qu'elle contient.<sup>155</sup> » Pour les associations éducatives, c'est l'accomplissement de soi, l'épanouissement personnel qui est recherché, dans un cadre organisé et collectif. « Vous tous qui venez aux Francs et Franches Camarades, vous avez certainement le même profond désir : contribuer à faire de nos garçons et de nos filles des hommes et des femmes dignes de ce nom, en meublant leurs loisirs d'activités saines et joyeuses<sup>156</sup> ». Mais c'est aussi une mission d'encadrement et de régulation sociale qui ne se justifie que si elle est mise au service de valeurs collectives supérieures, lesquelles ont évolué avec le temps et sont fort différentes d'une organisation à l'autre comme en témoignent les exemples qui suivent : « C'est dans la mouvance du catholicisme qu'est née à la Belle Epoque, une partie du sport populaire de masse ; avec ses 1500 sociétés et ses 150.000 adhérents, la Fédération Gymnique et Sportive des Patronages de France est la plus importante du pays, pièce maîtresse de tout un réseau d'institutions qui veut s'opposer aux œuvres postsecondaires de la république laïque. Les grandes fêtes gymniques ajoutent ainsi un nouveau type de rassemblement catholique à ceux des pèlerinages et des congrès eucharistiques.<sup>157</sup> » Du côté des laïques il faut assurer la continuité du message républicain entre l'école obligatoire et le service militaire obligatoire par le développement des sociétés conscriptives. En 1907 naissent les premiers clubs sportifs ouvriers qui mêlent éducation

---

<sup>155</sup> François Rousseau, " Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens ", article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, RECMA, N° 279, janvier 2001.

<sup>156</sup> Pierre de Rosa, *Les Francas d'hier à demain*, Les Francas, 1986, p.47.

<sup>157</sup> Yves Lequin, *Histoire des Français, XIX-XXèmes siècles*, t.3 : *Les citoyens et la démocratie*, Paris, A.Colin, p.182.

physique et éducation citoyenne dans le sillage proposé par Georges Hebert<sup>158</sup>, pédagogue, qui crée une méthode d'éducation physique dite naturelle opposée à la spécialisation sportive et à qui les militaires doivent le fameux « parcours du combattant ». L'exemple de la réussite du scoutisme, les nouvelles méthodes pédagogiques dites « actives » dans les années 30, permettent d'imaginer un regain des patronages « car il faut de toute évidence, dégager une formule nouvelle, basée sur les découvertes pédagogiques modernes.<sup>159</sup> » Les catholiques ne sont pas en reste et publient en 1936 « Méthodes actives et mystique chrétienne au patronage d'écoliers », première édition d'un guide méthodologique visant à revitaliser les patronages<sup>160</sup>. Peu à peu la pédagogie domine la volonté de transmettre un « message ». Eduquer, consiste alors à amener l'enfant à se développer en répondant à ses propres besoins. L'article 7 de la Déclaration des Droits de l'Enfant adoptée par l'O.N.U en 1959 proclame que « l'enfant doit avoir toutes possibilités de se livrer à des jeux et à des activités récréatives qui doivent être orientées vers les fins visées par l'éducation ; la société et les pouvoirs publics doivent s'efforcer de favoriser la jouissance de ce droit. » Si les Francs et franchises camarades déclarent servir « pendant les loisirs de l'enfant, l'idéal laïque, [...] (ils) ne servent, par contre, aucun parti, aucune idéologie partisane. Ils servent l'enfant<sup>161</sup>».

C'est l'avènement du mythe sacré de l'enfance et l'espoir d'un adulte émancipé qui formera un citoyen libre et responsable, conscient de ses droits et de ses devoirs. Cette conviction pourra être relevée par des dispositifs dans lesquels chaque action développée comporte une part d'intention éducative mise au service d'un « vivre ensemble plus digne et responsable ». Ces associations éducatives veulent proposer un pacte de confiance à la jeunesse. La méthode d'éducation populaire, est ainsi enchantée par la promesse qu'elle contient : l'acquisition des normes sociales par les gens qui en sont éloignés, permet de leur redonner une place, de les prendre en considération dans le débat social. Celui-ci s'en trouve enrichi et les citoyens associés peuvent réécrire leur destin commun en utilisant les institutions de la République. La méthode est également d'utilité sociale parce qu'elle

---

<sup>158</sup> Georges Hebert, né en 1875 à Paris, mort à Deauville en 1957. Dans le milieu éducatif « l'hébertisme » illustre l'adage *mens sana in corpore sano* et participe d'un mouvement hygiéniste toujours pérenne.

<sup>159</sup> Déclaration d'Alex Giroud lors de la commission des patronages de la Ligue de l'enseignement en date du 19 novembre 1938, in *Action Laïque*, novembre-décembre 1938, p. 130.

<sup>160</sup> *Méthodes actives et mystique chrétienne au patronage d'écoliers*, sans auteur mentionné, collection Vitalis, N°1, Paris, 1940.

<sup>161</sup> *Camaraderie*, bulletin bimestriel des Francs et Franches camarades, 1953, N° 45-46, p.3.

comporte d'une façon plus prosaïque un autre espoir : diminuer les incertitudes de la vie en société, domestiquer la rue, c'est réduire le sentiment d'insécurité.

#### **II.II.4.1.6. Des lieux spécifiquement organisés pour abriter les initiatives**

S'agissant d'actions éducatives visant une vie en collectivité plus harmonieuse la transformation de ce temps vide en temps libéré justifie le développement des lieux d'accueil et de promotion des projets et initiatives des jeunes. « Le jour où à défaut d'autre local, tout curé écrira sur la porte de son presbytère ce mot : *Patronage de la jeunesse*, ce jour là sera la date d'une ère nouvelle : nous aurons notre renaissance de la foi.<sup>162</sup> » Le presbytère ou le jardin de la cure et le préau de l'école publique (ancêtres du Centre de loisirs) au 19<sup>ème</sup> siècle, mais aussi la Maison sociale (comme ancêtre du Centre social) au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les Maisons des Jeunes et de la Culture, les foyers Léo Lagrange dans l'immédiat après-guerre, l'opération « mille clubs de jeunes » voulue par François Missoffe<sup>163</sup> en 1967, l'obligation pour les organismes HLM de créer des locaux « les mètres carrés sociaux » disponibles pour accueillir les associations de quartier, la création de nombreuses Maisons des associations dans les communes ou la transformation de locaux commerciaux en clubs de jeunes durant les programmes de rénovation urbaine de type Habitat et vie sociale<sup>164</sup> dans les années 80, traduisent la prise en compte du besoin de créer des lieux dédiés aux projets des catégories populaires, des jeunes notamment. Aujourd'hui, il n'existe probablement pas de communes urbaines ou suburbaines sans lieux spécifiques dédiés à une action éducative distincte de l'école, de la famille et gérés le plus souvent par des associations d'éducation populaire fédérées ou non à un ou plusieurs réseaux : à la fin des années 90 près de 20.000 Centres de loisirs, près de 2.000 Centres sociaux, 800 équipements socio-éducatifs pour la fédération Léo Lagrange auxquels il faut ajouter toutes les associations et fédérations non étudiées constituent un maillage national éclectique et très important : rappelons qu'il existe environ 145.000 associations de

---

<sup>162</sup> Mgr l'évêque de Chalons, *Petit manuel pour la fondation et la direction des patronages ruraux*, 3<sup>ème</sup> édition, Chalons sur Marne, 1892.

<sup>163</sup> Ministre de la Jeunesse et des Sports, François Missoffe souhaitait que ces locaux soient construits et gérés par les jeunes eux mêmes tout en interdisant qu'ils soient affiliés à la Fédération Française des Maisons de Jeunes et de la Culture ou à la Fédération Léo Lagrange.

<sup>164</sup> Les dispositifs Habitats et Vie Sociale (HVS) initiés par Raymond Barre Premier Ministre à la fin des années 70 ont préfiguré les nombreux dispositifs regroupés aujourd'hui sous le vocable de « politique de la ville » qui visent à résorber les difficultés économiques et sociales issues des reconstructions urbaines de l'après guerre.

jeunesse et d'éducation populaire en France. Le développement de leurs activités se traduit pour la plupart d'entre elles par la nécessité d'un local adapté qui leur soit spécifique. Les élus municipaux connaissent bien les difficultés qu'il y a à satisfaire ces demandes toujours plus nombreuses et qui expriment le besoin, exprimé par les militants pour mieux vivre ensemble, de créer des repaires et des repères, à l'abri desquels les participants peuvent inventer des espaces de sociabilité plus vastes que celui de la famille et qui soient assez rassurants pour abriter les expériences de la vie en collectivité tout en stimulant la socialisation de chacun. « Il n'existe pas de projets d'actions éducatives sans lieux pour les abriter » indiquait aux élus locaux une brochure de présentation des orientations Léo Lagrange à la fin des années 80<sup>165</sup>. La nécessité d'espaces spécifiques obéit simultanément à des impératifs techniques et à un besoin identitaire de type communautaire. Leur fréquentation permet aux bénéficiaires de s'engager dans l'espace public de façon progressive et sécurisée. Une façon d'être dans un entre-soi de plus en plus composite du point de vue des âges et des catégories sociales tout en étant de plus en plus éloigné du chez-soi familial. Ce besoin identitaire est bien sûr ambivalent selon la capacité obtenue par le groupe et entretenue par les militants éducateurs. Il ouvre des espaces grégaires ou sectaires de repli ou il débouche sur un parcours d'insertion dans la vie sociale. Pour la collectivité qui les organise il s'agit d'un enjeu toujours important source de nombreux débats entre les élus locaux et les associations.

#### **II.II.4.1.7. L'implication de toutes les parties prenantes**

Les initiatives prises au 19<sup>ème</sup> et au début du 20<sup>ème</sup> siècle par les instituteurs et curés initiateurs des patronages, par les femmes "résidentes" des premières maisons sociales devenues les Centres sociaux ou par les jeunes socialistes des foyers Léo Lagrange sont bâties sur un principe d'action identique qui vise à impliquer tous les participants dans la bonne réalisation des activités mais également le plus souvent dans la gestion du projet commun. Apprendre par soi-même, rechercher ensemble les solutions aux problèmes rencontrés renvoient au mythe initial de Condorcet qui spécifiait, rappelons le, « on pourra enfin montrer [au peuple] l'art de s'instruire par lui-même » et constitue simultanément un puissant facteur d'affiliation dans les réseaux sociaux et par-là à la société. Le Centre

---

<sup>165</sup> *Léo Lagrange dans la Cité*, brochure promotionnelle de la fédération Léo Lagrange Provence Alpes Côte d'azur, Marseille, 1988.

social « est le terrain de rencontre où des gens de tout rang viennent unir leur savoir ou leur désir de s'instruire, leur expérience, leur ignorance, dans une amitié vraie, étudier les problèmes communs, travailler à un même but.<sup>166</sup> » Bien que réellement mis en œuvre par les responsables locaux des jeunes socialistes, le foyer Léo Lagrange doit exprimer la maturité des travailleurs qui doivent le diriger et le faire vivre.<sup>167</sup> Ainsi, à la base de l'initiative collective des associations d'éducation populaire existent des groupements de personnes différents scindés entre les initiateurs et les bénéficiaires. D'une façon générale mais constante les initiateurs appartiennent à une élite éclairée en contact avec des groupes sociaux identifiés qui justifient leurs actions : le curé ou l'instituteur, la dame patronnesse, le leader politique en contacts avec les enfants de la paroisse, de l'école, les habitants des quartiers populaires ou la classe ouvrière. L'idéal de promotion et d'émancipation des pionniers et leur légitimité reposent sur l'adhésion maximale des bénéficiaires au projet poursuivi et à la participation aux activités qui sont proposées. Pour les bénéficiaires cette implication indique les voies d'une reconnaissance de l'appartenance sociale, simultanément à la communauté et à la société entière. L'association de groupements de personnes différents à un but commun est ainsi créatrice d'identité collective et individuelle. « Se trouve ainsi défini un « nous » du groupement qui peut être analysé comme une sorte de *janus bifrons* (à deux visages). C'est le « nous » d'une collectivité concrète de proximité, marquée par des moments fusionnels forts ; mais ce même « nous » de type communautaire se trouve lui-même définissable comme partie prenante d'un « nous » abstrait mais ô combien prégnant qui englobe en quelque sorte le premier, celui de l'ensemble des « nous » de même type et qui donne sa force identitaire à ce dernier : ensemble des « nous » locataires, « nous » ouvriers catholiques ou « nous » ouvriers communistes.<sup>168</sup> » Cette implication des participants relève également du principe de responsabilité dont le scoutisme fait un principe essentiel comme toutes les associations d'éducation populaire mais est également constitutif du fait même de s'associer quel que soit l'objet poursuivi. Participer, s'impliquer en s'associant témoigne de la société d'individus contemporaine par différence avec la société des corporations et des ordres de l'ancien régime.

---

<sup>166</sup> 2<sup>ème</sup> Congrès international des settlements en 1926 à la Cité universitaire de Paris, in *Histoire des Centres sociaux* par Robert Durand, op. cité, p.44.

<sup>167</sup> *Le message de Léo Lagrange*, op. cité p.126.

<sup>168</sup> Jacques Ion, *La fin des militants*, Editions de l'Atelier, Paris, 1997, p. 28.

#### **II.II.4.1.8. L'apprentissage ludique : une méthode d'apprentissage inventive voire transgressive**

Comment attirer les enfants et les jeunes ? Le cas détaillé des patronages illustre bien l'originalité des réponses inventées par les militants. Mais nous mentionnerons également quelques exemples puisés dans les Centres sociaux ou les activités des foyers Léo Lagrange pour indiquer la constance avec laquelle les associations d'éducation populaire ont recours à des formes transgressives d'enseignement ainsi que la dimension subliminale ou équivoque des activités pratiquées : elles s'appuient sur les motivations immédiates des participants tout en visant des valeurs plus hautes conformes à l'idéal ou à l'intention éducative poursuivie. Dans le même temps ces méthodes sont constitutives de l'identité de l'enseignant ou de l'éducateur et participent de la prise de conscience de son rôle social et de sa contribution au projet social ou politique de l'organisation.

« Ici, on joue et on prie ! » - S'exclamait l'abbé Allemand en 1809. « Ce n'est certainement pas le désir de venir au catéchisme et d'aller à la messe qui attire les enfants. Ce qui les amène, ce sont les jeux et les jeux bien organisés<sup>169</sup> ». Après la « Méthode de direction des oeuvres de jeunesse » de l'abbé Timon-David déjà citée qui était structurée en deux parties égales consacrées, l'une à la piété l'autre à la pratique du jeu vint le tour du « Manuel du Patronage » édité en 1862 par les Frères de St Vincent de Paul dans lequel pas moins de 33 pages sont consacrées aux différentes règles des « jeux à courir », « jeux à remuer », « jeux tranquilles ». En 1950, les premiers foyers Léo Lagrange doivent être des lieux « de jeu, de lecture, de discussion où l'on organise des sorties ». En 1957, un questionnaire adressé aux structures existantes révèle que la section des jeux sportifs est la première activité pratiquée par 72% des clubs. Le classeur des méthodes du formateur Léo Lagrange évoque par exemple l'enseignement de la législation aux stagiaires sous une forme détournée du Jeu de l'oie, ou plus récemment les actions de sensibilisation au passage à l'Euro se sont organisées dans les associations locales par le recours à la création d'un jeu spécifique. Les Centres sociaux utilisent également l'apprentissage ludique depuis leurs origines : dans la Maison sociale, tout doit tendre à plaire, récréer et former le goût selon Marie Jeanne Bassot l'une des fondatrices. « L'habitué du Centre social commencera par jouer, chacun selon ses goûts des avantages qu'il y trouvera : soirées, récréations, jeux

---

<sup>169</sup> *La Chronique du Sud-Est*, n° 3, mars 1901, p.88, citée par Pierre Arnaud dans l'ouvrage de G. Cholvy, *Le patronage ghetto ou vivier*.

de plein air, cercles d'études.<sup>170</sup> » Quels que soient leurs publics, enfants jeunes ou adultes, les associations éducatives utilisent le jeu comme un produit d'appel susceptible de répondre aux attentes des participants. Aujourd'hui le fichier de jeux, conçu comme pouvant tenir dans une poche afin d'y faire référence en toutes circonstances, constitue encore un sésame pour l'animateur qui y puise l'essentiel de ses recettes. Selon nous le recours systématique au support technique qu'offre le jeu comme méthode d'enseignement relève de ce que nous appellerons l'apprentissage ludique, dont les avantages sont nombreux.

#### *II.II.4.1.8.1. Le jeu à effet subliminal*

Si, quelles que soient les associations d'éducation populaire, l'apprentissage ludique est pratiqué depuis les origines des initiatives, c'est qu'il permet aussi de faire passer les « bons » messages sans risquer de lasser les participants. « Etre sage à la Maison sociale, ce n'est pas comme chez nous, ne pas se salir, ne pas se déchirer, ne pas se battre, mais au contraire c'est jouer, être chic, faire quelque chose de bien aider les autres...<sup>171</sup> ». Le jeu est un but pour l'enfant<sup>172</sup> et une méthode d'enseignement pour les éducateurs. Au delà des apprentissages concrets qu'il procure sur le plan psychomoteur il permet d'enseigner les valeurs et les qualités nécessaires à la promotion de l'intention éducative ainsi qu'à la défense du mythe éducatif originel de l'éducation populaire.

Dans le cas des patronages, la distinction entre les jeux pour garçons et les jeux pour les filles, les types de jeux adaptés à chaque période de la journée, avant la prière ou après, avant ou après le repas, l'alternance entre jeux individuels et jeux collectifs, indiquent les croyances et conceptions du monde que les organisateurs entendent promouvoir. Côté laïque, les chants proposés par les Francas pour rassembler les enfants exaltent la fierté, le courage, la joie de vivre. Au « scout-ball » jugé trop violent on préférera le « franca-ball »... Le jeu de Yann au Tonkin<sup>173</sup> pratiqué par les catholiques durant les colonies de vacances, mettait ainsi en scène un jeune homme, Yann, qui meurt pour le Christ, la France et le Tonkin sur les barricades de la Commune. Son panache pouvait ainsi éclipser le Gavroche des républicains ! Le jeu est un formidable produit d'appel, à effet subliminal,

---

<sup>170</sup> 2<sup>ème</sup> congrès des settlements en 1926, in Robert Durand, *Histoire des Centres sociaux*, p.44.

<sup>171</sup> Témoignage lors de l'assemblée générale des Centres sociaux en 1935, in Robert Durand, *Histoire des Centres sociaux*, p. 89.

<sup>172</sup> " Etre un enfant, c'est jouer ", in Jean-Paul Henri, *Place de l'enfant*, Milan, 1993, p. 131.

<sup>173</sup> Il n'est pas anodin de rappeler que c'est la question du Tonkin, ancienne colonie française, qui fit chuter Jules Ferry en 1885 !

centré sur les goûts et les aptitudes naturelles des enfants. « L'idéal sera donc d'intégrer toute la vie du patronage dans le jeu : (...) faire jouer à l'enfant sa formation humaine et religieuse, individuelle et sociale.<sup>174</sup> » Même le célèbre Guignol sera utilisé : « Guignol dilate toujours, émeut quelquefois, instruit à l'occasion, par des pièces morales au cours desquelles (...) sont répétés - et cette fois entendus - les avis importants donnés à la chapelle pour la semaine courante.<sup>175</sup> » Ainsi, le soin mis à l'invention des jeux, leur utilisation, révèle bien l'usage cognitif que les militants veulent attribuer à l'apprentissage ludique. Sa présence constante sous des formes adaptées à chaque public dans les activités proposées par les associations d'éducation populaire font de l'apprentissage ludique un invariant des logiques d'action des militants.

#### II.II.4.1.8.2. *L'apprentissage ludique comme alternative pédagogique créatrice de sens*

La place très importante qu'occupe le jeu s'inscrit dans une ancienne tradition pédagogique qui rompt avec la scolastique médiévale. Dès le 16<sup>ème</sup> siècle, Erasme<sup>176</sup> mettait en valeur la place du jeu dans l'apprentissage de la connaissance : *De pueris statim ac liberaliter instituendis*<sup>177</sup>. L'apprentissage ludique ne présente que des avantages. C'est un « marqueur » qui distingue et promeut l'image de la structure d'accueil et de ses responsables en permettant de rompre avec l'enseignement répétitif jugé stérilisant. Le patronage puis le centre de loisirs sont ainsi des lieux d'expérimentations et d'innovation pédagogique, où se développeront au 20<sup>ème</sup> siècle les principaux courants de la psychopédagogie. Les adeptes de Decroly, Montessori, Freinet et Piaget voient dans le patronage un terrain à la mesure de leurs ambitions éducatives.

Les pionniers et éducateurs y trouveront une triple satisfaction vis à vis d'eux-mêmes comme aux yeux de leurs pairs (gens d'église ou enseignants) : l'action d'instruire et de faire persévérer dans la foi catholique ou républicaine est méritoire parce que difficile et apparemment ingrate. Ainsi Mgr Parisis en 1865 : « Le patronage de jeunes gens est l'œuvre la plus importante et la plus difficile », ou le Secrétaire Général des Francas en 1953 : « ... il faut bien en convenir, le Patronage est de beaucoup l'œuvre postscolaire la plus pénible, la charge la plus lourde. »

---

<sup>174</sup> *Méthodes actives et mystique chrétienne au patronage d'écoliers*, sans auteur mentionné, collection Vitalis, N°1, Paris, 1940, p. 18.

<sup>175</sup> *Méthode Timon-David pour la direction des œuvres de jeunesse*, Publiroc, Paris, nouvelle édition de 1930, p. 282.

<sup>176</sup> Erasme (1466-1536), écrivain hollandais, interprète des courants intellectuels de la Renaissance.

<sup>177</sup> Erasme, *Une éducation ferme mais agréable*, 1529.

C'est également une action valorisante par les multiples représentations que peuvent avoir les éducateurs du sens de leur engagement : terrain d'expression concrète de leur convictions pour certains, expérience de la vie en société pour d'autres ou encore apprentissage du rôle formateur, passage de l'adolescence à l'âge adulte, goût des responsabilités etc.

Enfin, c'est une action innovante car elle s'appuie sur une pédagogie joyeuse en rupture avec les institutions. Cet appel à la joie de vivre que nous constatons est commun aux associations d'éducation populaire quelles que soient leurs orientations politiques. Les patronages, les centres sociaux, les clubs Léo Lagrange, mais également le mouvement du scoutisme pour ne citer que ceux là, organisent leurs activités en fonction de cette vision du bonheur social.

S'agissant d'œuvres éducatives visant une vie en collectivité plus harmonieuse il faut créer les conditions de comportements intériorisés par les participants qui seront évalués par la mise en situation, les comportements vécus, ce qui implique la participation active des bénéficiaires aux services proposés. Décrite de façon un peu triviale, la relation d'échange est ainsi bâtie : l'association éducative détient une offre de loisirs, supposée attrayante, partiellement co-construite avec les bénéficiaires et dont elle permet la consommation sous réserve de l'adhésion à des règles de comportement souhaitées. Le déroulement de l'action permet de vérifier la qualité de l'acte éducatif. Le degré de tolérance de l'organisation vis à vis d'attitudes « déviantes » indique la marge de manœuvre admise et détermine les publics visés. La pratique répétée du geste, l'attrait immédiat du jeu, l'intégration des normes par les comportements vécus et l'implication des participants dans l'action font de l'apprentissage ludique une puissante méthode d'apprentissage susceptible de former des personnes éloignées des enseignements traditionnels.

L'inventivité nécessaire, la valorisation des éducateurs sont également des sources de développement de l'identité des militants. Les formes modernes des pédagogies dites actives ou « pédagogie de projet » s'appuient sur les aspects essentiels de l'apprentissage ludique. En plaçant l'intention éducative dans l'action ludique cette forme de cognition révèle le projet de l'organisation et constitue bien une alternative pédagogique qui développe l'identité des participants (militants et bénéficiaires) et construit du sens.

#### **II.II.4.1.9. L'indispensable formation des militants**

Le jeu pris comme un rituel, un geste collectif, capable de transmettre les intentions des organisateurs doit être mis en œuvre par un encadrement sans cesse plus important. Les manuels plutôt réservés aux dirigeants, les revues et les formations aux animateurs, permettent de développer l'identité de chaque organisateur, de créer des marques d'appartenance qui, par leur présence au sein des patronages et des centres de loisirs, marquent les territoires et structurent les luttes d'influence. Entre l'enfant et l'organisateur il faut organiser la continuité du geste éducatif par un ensemble de signes constitutifs de ce que l'on appellerait aujourd'hui la culture des entreprises. Comme pour le jeu, derrière l'apparente similitude des moyens mis en œuvre se cachent des critères d'appartenance qui forment cette continuité. Ici comme dans les autres organisations, les rituels permettent de fabriquer des tribus d'animateurs qui tenteront d'essaimer auprès des enfants les mythes poursuivis.

Jouer ne semble pas difficile et l'animateur en référence à sa propre enfance, possède d'emblée un capital d'expériences. Mais faire passer « le bon message », respecter la dimension subliminale du jeu évoquée ci-dessus justifie toujours une formation « maison » ou le recrutement des cadres parmi les anciens participants.

L'édition d'ouvrages et de revues répond aux besoins de formation et de diffusion des idées et expériences. L'abbé Timon-David écrit sa « méthode », déjà citée, en 1859. Max Turmann publie en 1906 sa quatrième édition de « Au sortir de l'école, les patronages ». En 1895 lorsque la ligue de l'Enseignement lance officiellement ses patronages démocratiques pour la jeunesse, Mme Lampérière propose des « instructions pratiques pour l'organisation d'un comité de patronage scolaire ». Lorsque après la seconde guerre mondiale les Francas disputent le leadership des patronages laïques à la Ligue de l'Enseignement, ils publient en 1945 « Départ », une brochure qui « s'adresse aux guides de groupe et aux guides de Camaraderies débutants. Elle est destinée à les éclairer sur le but, l'esprit, et les méthodes du mouvement. » L'initiative est renouvelée régulièrement par toutes les fédérations jusqu'à nos jours. Cette documentation spécifique participe des identités de chaque tendance et des luttes d'influence ou querelles de territoires. Chaque organisme national important publie et édite « sa » revue destinée aux animateurs, directeurs et organisateurs de centres de vacances et de loisirs. Il en est de même pour les

nombreux ouvrages spécialisés, les cahiers de recherche pédagogique, les fameux fichiers de jeux, d'activités manuelles etc.

A l'instar des stages de formation, l'animateur doit retrouver les insignes nécessaires à un bon accomplissement de sa tâche qui lui rappelleront si possible ceux qu'il a découverts durant sa formation.

Car les organisateurs doivent trouver des collaborateurs aptes à faire partager les finalités éducatives poursuivies à travers les activités proposées. Depuis les premières initiatives de création de centres de formation en 1936 et 1937 l'organisation de stages est devenue une nécessité et un secteur d'activités à part entière. Lorsqu'en septembre 1971, le Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports crée un livret d'aptitude pour les moniteurs et directeurs de centres de loisirs et de vacances, seuls les stages organisés par ceux qui dispensent une formation reconnue dans ce domaine seront habilités. L'action de formation des militants, bénévoles et professionnels constitue donc un enjeu de taille. La zone d'influence locale de chacun sera confortée et étendue plus facilement si les références et réflexes des acteurs sont issus de telle ou telle fédération nationale. Cette situation est bien comprise par tous les organismes qui oeuvrent au développement des centres de loisirs. Mêmes diplômes, mêmes référentiels et mêmes contenus officiels mais dispensés par des organismes différents ayant l'objectif de transmettre également les valeurs initiatiques propres à chaque fédération ! Le contenu de la formation et les diplômes délivrés<sup>178</sup>, s'ils procèdent bien des prérogatives de l'Etat et sont déterminés par des textes, sont mis en œuvre par les institutions éducatives, les fédérations et mouvements de jeunesse et d'éducation populaire, qui sont habilités et, le plus souvent, organisent les Centres de Vacances et de Loisirs. En 1994<sup>179</sup>, plus de 160.000 stagiaires ont suivi l'une ou l'autre des différentes étapes de ces formations.

Cette activité de formation n'est donc pas au départ une activité économique. Mise en œuvre par les têtes de réseau associatif elle doit favoriser l'élévation des compétences techniques et la promotion des stagiaires, mais surtout contribuer à perpétuer l'intention éducative, l'idéologie véhiculée par le projet social ou politique de chaque organisation. Dans la continuité de ces formations non professionnelles qui perdurent avec l'attribution

---

<sup>178</sup> Le Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateurs (BAFA) et le Brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD)

<sup>179</sup> *Formation des animateurs et directeurs de Centres de Vacances et de Loisirs*, rapport annuel du ministère de la jeunesse et des sports, 1994.

de 52.441 diplômes en 2004, les mouvements de jeunesse (mais c'est aussi le cas des fédérations sportives) confrontés à la professionnalisation grandissante du secteur ont mis en place progressivement de véritables filières de formation assorties de diplômes d'État délivrés également par les services déconcentrés du ministère de la jeunesse et des sports. Ceux-ci s'étendent du niveau V (CAP) au niveau II (maîtrise) de la nomenclature des formations professionnelles. En 2002 c'est 4407<sup>180</sup> diplômes professionnels qui ont été ainsi attribués.

#### **II.II.4.1.10. Un agencement atypique de ressources**

Dans le milieu associatif, il est commun de dire que les actions visent la satisfaction de besoins non couverts, ou couverts de façon insatisfaisante, par le marché ou la puissance publique. Cette affirmation répétée constitue selon nous une justification *a posteriori* des initiatives. De notre recherche, il ressort que l'initiative collective repose sur l'existence préalable d'un projet de développement de lien social, à finalité relationnelle qui nécessite un agencement de ressources mises librement au service des buts poursuivis dans une logique d'engagement et souvent de passion des militants. Il en résulte une mobilisation de ressources atypiques et complexes, tant sur le plan humain que matériel ou économique. Car nous observons de façon constante que la création d'un espace privé-public (d'initiative privée et d'intérêt public) en vue de la réalisation des échanges sociaux s'obtient par le déversement de ressources prélevées dans d'autres lieux ; une sorte de transgression des frontières institutionnelles de la famille, l'entreprise ou de la collectivité publique. Chaque partie prenante vient au contrat d'association avec sa capacité mobilisatrice de ressources et son inventivité propre. Les apports à la constitution de la structure de production des échanges sont rarement économiques et relèvent en premier lieu du don (de son temps, de sa personne, de ses réseaux, de ses moyens matériels personnels) selon le triptyque de Marcel Mauss<sup>181</sup> : donner – recevoir – rendre, que nous prenons à notre tour comme une réalité anthropologique première, antérieure aux autres formes d'échange.

---

<sup>180</sup> *Animation stat-info*, Bulletin de statistiques et d'études du ministère de la jeunesse et des sports, septembre 2003, N° 03-06, p.1.

<sup>181</sup> Marcel Mauss, " Essai sur le don ", 1924, *l'Année sociologique*, tome 1. Dans Mauss : *Sociologie et Anthropologie*, PUF, 1950, pp. 145-279.

#### *II.II.4.1.10.1. Les ressources humaines*

Sur le plan humain les initiatives justifient de faire appel à l'engagement de volontaires (salariés, fonctionnaires, élus, étudiants, retraités, chômeurs etc.) qui y trouveront une triple satisfaction comme nous l'avons montré plus haut : l'œuvre est méritoire parce que difficile, valorisante parce qu'elle exige le don de soi, innovante parce qu'il s'agit d'inventer sans cesse en dehors des règles institutionnelles. A la présence de bénévoles ou de volontaires s'ajoutent, lorsque le développement de l'activité l'exige, l'apparition de professionnels rémunérés en utilisant tous les statuts disponibles : le management des ressources humaines combine ainsi toutes les possibilités statutaires parmi lesquelles l'utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi, sous la forme de statuts aidés (de type Contrats Emplois Solidarité ou plus récemment de type Emplois-jeunes) ou de réduction de charges pour le travail à temps partiel mais aussi grâce à l'utilisation d'autres statuts comme ceux d'objecteurs de conscience ou de volontaires du service civil, de personnels mis à disposition etc. La combinaison des facteurs humains, l'emploi émiété et précaire lorsqu'il existe et le sens que prennent les actions illustrent une gestion originale des hommes<sup>182</sup>. Dans ce cas, le "statut" de participant enveloppe les autres statuts sociaux sans les exclure, grâce au sens qu'il donne à l'action vers autrui et aux multiples représentations gratifiantes qu'il permet sur le plan individuel. L'appariement des compétences selon des modalités atypiques s'effectue dans un autre registre que celui de la société salariale : être partie prenante du projet de l'association constitue alors une richesse de type identitaire qui concerne aujourd'hui 2,8 millions de bénévoles et 600.000 salariés dans le seul domaine des associations d'éducation populaire.

#### *II.II.4.1.10.2. Les ressources économiques*

Sur le plan économique, les acteurs recueillent les dons, les participations des usagers et les subventions. Il n'existe pas de données précises concernant le domaine des associations d'éducation populaire. Les données macro économiques concernant l'ensemble des associations françaises illustrent cette hybridation des ressources économiques entre les ressources publiques, les ressources des activités et les dons. Rappelons qu'en France le volume d'affaires des associations représente environ 45 milliards d'euro (300 milliards de francs) composé pour 53% de ressources publiques et 47% de ressources privées. Au plan international l'étude comparative Johns Hopkins

---

<sup>182</sup> François Rousseau, *La contribution des centres sociaux à l'emploi*, étude pour la DARES, Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité, octobre 1998.

montre la répartition suivante : 39% de ressources publiques, 61% de ressources privées dont 10% de dons. Notre étude sur l'ensemble du parc des Centres sociaux en France révélait la structure de ressources suivante : 31% de ressources propres provenant des activités et prestations servies, 61% de ressources d'origine publique. Malgré les importantes disparités liées aux différents domaines d'activités des associations et à la façon dont ils sont pris en charge par les puissances publiques des États concernés nous notons comme une constante le système mixte de financement des initiatives associatives. Il importe de mentionner qu'aux données comptables il convient d'ajouter le coût de remplacement du bénévolat soit environ 900.000 équivalents temps plein pour le champ associatif français.

#### *II.II.4.1.10.3. Les ressources matérielles*

Sur le plan matériel, les objets nécessaires et mis au service du projet sont fréquemment utilisés par détournement de leur vocation initiale : par exemple, l'instituteur utilise le préau de l'école, le curé le jardin du presbytère pour accueillir les enfants. Aujourd'hui le Centre Social ou la Maison des Jeunes bien que lieux spécialisés, transformeront des caves d'HLM en local de répétition musicale, un chantier de jeunes transformera une ancienne épicerie en lieu de rencontres. Par exemple, en 1991, 87% des centres sociaux mènent des actions en utilisant d'autres locaux que les leurs<sup>183</sup> et 83% ont créé des structures autonomes à partir du centre social. Particulièrement au démarrage des projets, les moyens matériels sont assemblés de façon hétéroclite à partir des ressources mobilisables par les militants : le siège social est établi chez le Président, les mobiliers sont prêtés par les uns ou les autres, les outils divers pour réaliser les activités sont prêtés ou achetés personnellement et mis à disposition du collectif etc. A un stade plus développé les associations solliciteront la municipalité pour l'obtention d'un local à des conditions hors marché, l'aide matérielle des services techniques de la ville pour l'organisation des manifestations ou la mise à disposition des infrastructures sportives par exemples.

---

<sup>183</sup> *Un observatoire pour mieux connaître les centres sociaux*, étude, CNAF, février 1994, p.33-34.

## **II.II.4.2. LE DEVELOPPEMENT DES ASSOCIATIONS EDUCATIVES**

En se développant dans un espace social en expansion où les besoins sociaux se multiplient, l'offre éducative se banalise progressivement. Comme nous l'avons déjà mentionné, dans le contexte des 30 glorieuses, du développement du travail féminin, de l'allongement de la scolarité, de l'entrée de plus en plus tardive des jeunes gens sur le marché du travail ou de l'allongement de l'espérance de vie, pour ne citer que quelques facteurs, le temps passé hors de la famille, de l'école, de l'entreprise s'est spectaculairement agrandi durant les 50 dernières années. Des besoins sociaux nouveaux et sans cesse croissants sont nés, promus fréquemment par les associations éducatives qui tentent du même coup d'y répondre. Le formidable accroissement du « temps libre » dans lequel se réalisent les activités a permis la banalisation des activités proposées par les associations éducatives et a favorisé leur entrée en économie attestée classiquement par leur volume d'affaires et leur nombre d'emplois mais également par d'autres ressources difficilement mesurables comme le bénévolat et par l'impact social de leurs nombreuses activités. Mais le développement des initiatives éducatives a un impact sur la forme productive originelle qui non seulement la transforme mais également met en tension les finalités poursuivies avec les modalités de gestion de l'activité.

### **II.II.4.2.1. La multiplication des initiatives éducatives**

En raison des besoins sociaux croissants que les associations contribuent à révéler au fil de leur développement, les actions proposées deviennent fréquemment des services primaires que les collectivités locales se doivent de rendre à la population. Par exemple, les patronages créés à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle par les catholiques, concurrencés au 19<sup>ème</sup> par les républicains enseignants visaient d'abord à faire persévérer les jeunes gens dans les convictions idéologiques des adultes en leur fournissant un cadre éducatif privilégié. Dans la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, les évolutions du mode de vie ont développé un fort besoin social de garde des enfants hors du temps scolaire et ont consacré le caractère

indispensable des centres de loisirs dans la plupart des communes de France. Désormais, près de 20.000 centres de loisirs accueillent plusieurs millions d'enfants chaque année<sup>184</sup>.

Pour la puissance publique il devient alors nécessaire d'identifier des opérateurs capables de réaliser les nombreuses actions à caractère éducatif et qui soient susceptibles de réduire les difficultés qui naissent de ces besoins sociaux en expansion. La sollicitation des associations constitue un invariant de ce genre de programmes. Déjà au siècle dernier, constatant l'ampleur des problèmes sociaux, les tribuns sollicitaient les militants pour s'associer et prendre des initiatives éducatives : "C'est une idée très fautive et encore trop répandue de tout attendre de l'Etat, en matière d'enseignement comme en beaucoup d'autres. Là, surtout, l'Etat a fait ce qu'il avait à faire ; le reste dépend du bon vouloir de tous et de l'initiative de chacun.[...] Vous pouvez prendre part à ce grand mouvement qui s'accroît en faveur des patronages laïques [...]"<sup>185</sup>. Dans ce contexte, de nombreuses organisations associatives à caractère éducatif qui opèrent aujourd'hui dans toute la France sont nées au carrefour du 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècle ou dans l'immédiat après-guerre. Structurées à l'échelon national, fédérant et gérant de très nombreux équipements de quartiers, employant des milliers de salariés elles tentent d'appliquer localement les principes de l'Education Populaire en aidant à la promotion et à l'émancipation des hommes, elles sollicitent l'initiative et la prise de responsabilité des bénéficiaires. Aujourd'hui les associations d'éducation populaire sont interpellées de plus en plus souvent sous la forme d'appels d'offre et par le recours généralisé au Code des marchés publics. Ainsi, leur ancienneté, leur souplesse et leur taille ont contribué à en faire des « partenaires<sup>186</sup> », opérateurs flexibles, des collectivités publiques pour gérer de nombreux dispositifs sociaux.

#### **II.II.4.2.2. Isomorphisme public**

L'ampleur et l'utilité sociale des missions éducatives accomplies par les associations nécessitent des moyens humains, matériels et financiers de plus en plus importants. L'investissement des bénévoles, les contributions des bénéficiaires ne suffisent plus à

---

<sup>184</sup> François Rousseau, " De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan ", article, Gérer et Comprendre, mars 2000.

<sup>185</sup> Circulaire du Ministre de l'Instruction Publique, juillet 1894.

<sup>186</sup> L'utilisation de cette terminologie qui semble nier les liens de dépendance entre les protagonistes fait partie du jargon de métier.

couvrir les nouveaux besoins. Au fil de leur développement et en raison de l'intérêt général de leurs activités, les agents souhaitent obtenir la reconnaissance des pouvoirs publics en sollicitant leur implication financière. Le processus est en général le suivant : la reconnaissance est d'abord patrimoniale ; il faut obtenir un local. Puis il s'agit de faire prendre en charge les dépenses courantes de fonctionnement liées à l'utilisation du patrimoine ; à un stade plus élevé, les agents obtiennent des subventions de fonctionnement qui reconnaissent et soutiennent l'intérêt général du projet.

En se généralisant, ce financement marque dans les pratiques l'inscription progressive des problématiques des politiques publiques. D'une façon traditionnelle l'Administration agit par des dispositifs réglementaires qui formatent les actions des associations éducatives et des animateurs professionnels. L'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ou le Code de la Famille apparu en 1960 vont, par exemple, structurer très largement les offres de services éducatifs en direction des mineurs en raison de la responsabilité spécifique de l'Etat. Ou encore, l'organisation d'un centre de loisirs est entièrement conçue et organisée par un arrêté de 1984 qui stipule jusqu'à l'existence d'un projet pédagogique en en décrivant les éléments clés.

Depuis les années 80 et alors que les difficultés sociales et économiques s'aggravent, ce phénomène est amplifié par les mécanismes de régulation liés à la décentralisation et aux nombreuses politiques contractuelles de l'Etat. L'identification des communes et quartiers « en difficulté » repose sur une batterie de critères sociaux : le taux d'allocataires du RMI, le taux de familles monoparentales, le taux de populations étrangères, le taux de chômage et le quotient familial moyen des ménages. Ces indicateurs sont complétés par d'autres informations sur les actes délinquants, la mesure de l'échec scolaire (etc.). Tous ces chiffres contribuent à identifier des lieux dans lesquels les institutions ne sont plus à même de réguler l'errance sociale voire la violence notamment celle qui se manifeste dans la rue par des jeunes désœuvrés, en panne de reconnaissance sociale : les inquiétantes « zones de non-droit ». Pour tenter de résorber ces difficultés, de nombreux dispositifs de financements publics ont été déployés, permettant l'implication financière de tous les échelons administratifs du pays et de la plupart des ministères aux côtés des municipalités concernées. Il faut y ajouter des financements communautaires en provenance de l'Europe et ceux d'organismes gérés par les partenaires sociaux comme les Caisses d'Allocations

Familiales (CAF) ou le Fonds d'Actions Sociales (FAS devenu FASILD). Ils ont donné naissance à un nouveau vocable : la politique de la ville.

Mais chaque dispositif développe ses propres procédures en fonction de ses contraintes administratives et des objectifs spécifiques qu'il cherche à atteindre. Les derniers dispositifs de ce type créés en 1998 sont les Contrats Locaux de Sécurité ou les Contrats Educatifs Locaux. Le nombre de procédures et de types d'actions qui en résulte suscite la création de structures de coordination. En mettant autour de la table les différents financeurs, ces structures animées par le maire de la commune cherchent à harmoniser les pratiques des uns et des autres pour développer des programmes cohérents d'actions. Parallèlement, la volonté des pouvoirs publics de limiter la hausse des prélèvements obligatoires et donc de contrôler au mieux les moyens engagés modifie sensiblement les modalités de financement des associations : désormais, les financements publics sont majoritairement obtenus de façon contractuelle et proposés par le biais de dispositifs réglementaires.

#### **II.II.4.2.3. Isomorphisme marchand**

D'autre part, de nombreux services initiés par ces associations, comme par exemple ceux du tourisme familial, tout en se banalisant s'adressent également à des clientèles solvables et sont proposés également par des entreprises marchandes : le secteur du tourisme familial s'est développé en France après la seconde guerre mondiale grâce aux associations d'éducation populaire qui voulaient, dans le droit fil des conquêtes ouvrières initiées par le Front Populaire, permettre l'accès aux vacances du plus grand nombre. Les villages de toile des années 50 ont laissé la place aujourd'hui à d'importantes structures touristiques dont la gestion n'est plus exclusivement effectuée par des associations. Certaines se sont transformées en sociétés commerciales (c'est le cas de VVF), d'autres connaissent un succès planétaire sous la forme marchande comme le Club Méditerranée.

La similitude aujourd'hui entre un catalogue de vacances, pour jeunes ou adultes<sup>187</sup>, produit par ces organisations associatives et celui d'un tour-opérateur quelconque illustre

---

<sup>187</sup> Dès les années 80 les catalogues de vacances, les dépliants ou les affiches utilisées par les associations pour vanter leurs produits mobilisaient toute la panoplie des arguments commerciaux: slogans, quadrichromie, photos alléchantes etc. Ce qui risquait d'ailleurs de placer les associations en contravention avec la doctrine fiscale.

l'encastrement de ce champ d'activités avec le secteur marchand. L'économie des loisirs est devenue un puissant moteur économique : par exemple, la consommation des ménages en matière d'activités récréatives et culturelles représente en 1992 selon l'Insee plus de 100 milliards de francs. L'acte éducatif devient un produit tangible qui peut être comparé et mesuré à l'aune des instruments du marché : chiffre d'affaires, résultat économique, volume d'emplois etc. Ce qui provoque des conflits réguliers avec les entreprises marchandes qui accusent volontiers les associations de concurrence illicite. D'ailleurs, dans le cas de dispositifs réglementaires d'origine publique et délégués à un opérateur, les grands groupes privés spécialisés dans les services aux collectivités locales ou aux personnes entrent alors en concurrence avec les associations éducatives sur ce qui devient un marché du socio-éducatif. Par exemple en 1998, lors du renouvellement d'une délégation de service public à Valence dans la Drôme, la fédération Léo Lagrange s'est trouvée face à une filiale de la société Vivendi. Ou encore, en 2000 lors de l'appel d'offres décidé par la commune de Thonon-les-Bains pour la gestion d'un imposant centre d'animation et d'hébergement, le groupe Sodexo qui venait d'emporter le marché de la restauration scolaire dans cette commune, s'est porté candidat à la reprise de l'équipement.

Bien que dans les deux cas la fédération Léo Lagrange ait emporté les marchés, cette irruption des grandes entreprises marchandes dans ce secteur d'activités modifie sensiblement le jeu et conduit les associations éducatives à se défendre sur un terrain méconnu jusqu'alors.

#### **II.II.4.2.4. Bénéficiaires, usagers, consommateurs**

Mais, lorsque les besoins sociaux s'accroissent, les réponses sous la forme de dispositifs administratifs ou de services marchands réduisent la croyance des protagonistes en des valeurs supérieures à leur intérêt : au double apprentissage, à la fois individuel et collectif, que permettait l'action éducative proposée par les pionniers se substitue peu à peu une pratique univoque, porteuse de sa propre finalité. Par exemple, la fréquentation d'un cours de gymnastique relève principalement d'une pratique hédoniste, ou encore la participation à un séjour de vacances ressort, du point de vue du participant, d'avantage de l'exercice d'un droit que d'une aventure à vivre. Dans le contexte d'activités prescrites par un dispositif public ou spécialisées et concurrencées par le secteur marchand, le

bénéficiaire se comportera de plus en plus comme un simple usager ou consommateur ce que montre l'exemple suivant :

- durant l'été 2000, les animateurs d'un dispositif social dans le quartier fort stigmatisé du Terrailon, à Bron dans le Rhône, ont été séquestrés plusieurs heures par des jeunes du quartier qui exigeaient que leur soient donnés les moyens matériels et financiers (la mise à disposition d'un minibus et de l'argent liquide) pour partir en vacances dans le cadre des opérations estivales qui visent à faire partir en vacances les jeunes défavorisés.

Le bénéficiaire, même qualifié de « sauvageon », n'en est pas moins un consommateur averti. Il procède à une analyse consumériste de la rentabilité des actions qui lui sont proposées sur le mode : qu'est ce que j'obtiens pour quelle participation<sup>188</sup> ? Les jeunes gens ciblés par l'offre de loisirs proposée vont tenter de maximiser leur consommation d'activités de loisirs avec une remarquable efficacité tout en réduisant leur implication, ce qui semble contraire à l'objectif recherché par les associations et collectivités locales. Par exemple, un projet de camping en Ardèche avec quelques adolescents et un animateur se transforme en séjour aux Baléares dans une maison louée, au motif surprenant que le camping soit complet<sup>189</sup> ! Le tout aux frais de l'association et de la commune. Cette recherche de maximisation, mise en évidence de façon exacerbée, est ici amplifiée par la quasi-inexistence de contrepartie monétaire : en effet, lorsque les dispositifs proposés s'adressent aux jeunes gens en difficulté sociale, le prix effectivement payé par les bénéficiaires ou leurs parents est très réduit et ne représente qu'une faible partie des coûts réels. Dès lors, la contribution aux frais sera réalisée de façon indirecte et non monétaire. Par exemple, l'organisation d'une semaine de ski durant les vacances scolaires sera financée par l'association après l'organisation d'un chantier d'entretien des espaces verts du quartier. Mesurer le lien entre le service proposé et la participation des jeunes n'est pas chose aisée : pour nos animateurs de Bron, la recherche d'implication des participants a le goût amer de l'échec !

---

<sup>188</sup> Dont la version paroxystique selon nous est : " Faut-il casser pour obtenir quelque chose ? ", bien connue chez certains agriculteurs ou quelques délinquants.

<sup>189</sup> Lorsque les animateurs acceptent de parler des ratages ou mésaventures qu'ils vivent quotidiennement, des histoires comme celle-ci sont monnaies courantes !

#### **II.II.4.2.5. Un rôle de passeur**

Ces évolutions transforment les initiatives sociales : devenus des services primaires à rendre à la population, s'exerçant sous des formes banalisées, vidées peu à peu de leur intention éducative collective, les modalités de gestion de l'offre de services sont progressivement rabattues vers le pôle public ou le pôle marchand comme s'il y avait une impossibilité à conjuguer au sens voulu par ces associations, l'implication militante des agents et une importante activité économique. Les associations, souvent louangées par le discours politique pour leur capacité à détecter les besoins non satisfaits par le marché ou l'action publique semblent condamnées à jouer un rôle social et économique de « passeur » ou de révélateur en inventant de nouvelles activités qui échappent ensuite à leur contrôle, lorsque les besoins sociaux auxquels elles répondent se banalisent en prenant de l'ampleur. Par exemple le rap, avant de devenir le courant musical à succès que l'on connaît, est dérivé des initiatives prises par de nombreux jeunes dans les cités qui ont été relayées par les associations locales comme une prise en compte de courants culturels émergents aptes à véhiculer des paroles d'exclus. La mise au jour de cette pratique culturelle, jugée déviante et provocatrice à ses débuts par les tenants de la culture institutionnelle, n'a été possible que par ce lent travail d'identification. Aujourd'hui ce courant musical a échappé aux associations et représente une véritable manne financière pour les agents économiques du secteur culturel marchand.

Les associations d'éducation populaire semblent ainsi s'inscrire dans une forme d'économie palliative ou intermédiaire qui épouse en creux les insuffisances des modèles économiques dominants.

#### **II.II.4.2.6. Les associations gestionnaires**

Pourtant les associations nationales nées à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle ou dans l'immédiat après-guerre, qui fédèrent ou gèrent un grand nombre de ces initiatives sociales à visée éducative continuent de se développer. Conserver la maîtrise de l'offre de services qui s'est banalisée, se développer et perdurer tout en conservant un engagement idéologique fort est le pari entretenu quotidiennement par nombre de ces associations. Dans certains cas le rabattement vers la sphère marchande ou publique n'est pas inexorable car les initiateurs des services offerts ont su ériger suffisamment de barrières protectrices à l'entrée

d'insiders ne défendant pas les finalités sociales poursuivies comme l'illustre l'exemple remarquable mais, isolé dans le secteur touristique, de la station de ski des Karellis dans le massif de la Maurienne<sup>190</sup>. De plus, la vitalité et la croissance du secteur de l'éducation populaire ne sont pas détériorées par cette évolution. Ces associations éducatives se perpétuent et se développent sur le plan économique en cherchant à accroître leur zone d'influence idéologique et sociale, c'est à dire à développer les finalités poursuivies. Pour y parvenir, les agents apprennent à évoluer au sein de leur univers économique et social, se réorganisent face aux contraintes multiples, achètent, vendent, absorbent des concurrents, bref, se comportent en agents économiques qui gèrent leurs affaires. Mais, par un atavisme issu de leur positionnement originel alternatif au monde industriel, dont elles combattent les effets jugés néfastes, beaucoup d'associations répugnent au culte du chiffre qui semble réduire leurs intentions éducatives. Par exemple, lors de nos recherches sur les centres de loisirs nous avons effectué quelques calculs simples permettant d'évaluer le chiffre d'affaires cumulé de ce secteur d'activité. Nos travaux ont donné lieu à quelques articles dans une revue professionnelle mais ces chiffres, jugés peu intéressants par la rédaction, ne furent pas publiés comme s'ils étaient tabous<sup>191</sup> ! Ou encore, au moment des assemblées générales d'associations, le trésorier doit développer des trésors d'imagination pour lutter contre le désintérêt manifeste des adhérents pour les questions financières ; ce qui contraste avec les difficultés auxquelles les membres sont confrontés lorsqu'ils souhaitent obtenir des chiffres exhaustifs sur tel ou tel aspect de la gestion. « Pour vivre heureux, vivons cachés ! », reste une formule bien partagée dans le monde des associations.

Rappelons que les associations gestionnaires concentrent plus de 80% des 45 milliards d'euro et plus de 90% de l'emploi que représentent le secteur. Ces données, récentes, sont encore peu connues des acteurs associatifs et de leurs interlocuteurs. Dans le champ plus étroit de l'animation socio-éducative les 11.000 structures employeurs qui représentent 660.000 emplois selon les dernières études connues<sup>192</sup> sont également qualifiées « d'associations gestionnaires » et reconnues durant les années 1970 dans le champ de l'économie sociale aux côtés des coopératives et mutuelles. Est ce que la place croissante

---

<sup>190</sup> Pierre Lainé, " Les Karellis ou le rêve d'un développement harmonisé ", *Les Annales de l'École de Paris*, vol. VI, pp. 203-210, Paris, 2000.

<sup>191</sup> François Rousseau, "Professionnalisation, bénévolat, volontariat : les enjeux de l'animation ", in *revue JPA*, décembre 1998, n° 372, p.13-14 ou " Du patronage au centre de loisirs, une volonté éducative ", *revue JPA*, mars 1999, n° 375, p.16-17.

<sup>192</sup> *Contrat d'Etude Prospective du champ de l'animation socioculturelle*, rapport, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, mai 1998, p.20.

des compétences de gestion dans l'évolution des profils des dirigeants<sup>193</sup> favorisera l'articulation en interne de la performance sociale et de la performance économique ?

### **II.II.4.3. LA CRISE DE SENS**

Il résulte de ces évolutions à la fois internes et environnementales une mise en tension entre la commande publique et la demande sociale des bénéficiaires qui est supportée par les professionnels et les organisations gestionnaires. *C'est une crise de sens liée à ce renversement de situation : les initiatives sociales portées par les citoyens regroupés qui sollicitaient l'implication de la puissance publique se transforment en initiatives publiques qui sollicitent l'implication des citoyens.*

#### **II.II.4.3.1. Le risque de l'instrumentalisation**

Les modes de régulation issus des lois de la décentralisation et la volonté constante depuis les années 80 de limiter les dépenses publiques ont conduit à transformer la relation. D'interlocuteurs obligés, parce que porteurs légitimes de la demande sociale, ces associations ne sont plus qu'un partenaire mis en concurrence par les collectivités locales, soumis au bon vouloir de l'offre publique.

Les offres de services réalisées par les associations à caractère éducatif leur conféraient un rôle de leader social muni d'une capacité à interpellier les pouvoirs publics. Dans ce rôle de porte-parole des habitants, les organisations et leurs militants salariés ou bénévoles, trouvaient légitimité et une forme de représentativité, leur permettant de réclamer auprès des collectivités des moyens sans contrepartie de résultats évaluables. Le nouvel environnement économique dans lequel ils doivent s'inscrire réduit de fait leur indépendance en leur déniait ce rôle de leader social. Les motifs de satisfaction risquent d'être dévalorisés : de méritoire parce que difficile, l'action devient ingrate. Elle est

---

<sup>193</sup> François Rousseau, "L'évolution de l'emploi dans les centres sociaux ", article, revue *Travail et Emploi*, n°80, pp.123 & suiv.

prescrite ; mais le don de soi ne se décrète pas, et dans un cadre trop contraint elle perd son caractère inventif.

#### **II.II.4.3.2. La défiance**

De l'hétairie grecque<sup>194</sup> à la période contemporaine, les pouvoirs publics ont entretenus des rapports méfiants avec les associations particulièrement en France. L'origine de cette défiance est inscrite dans l'histoire des associations et de nos sociétés. Depuis la loi Le Chapelier interdisant en 1791 toute association jusqu'à l'action tenace de Waldeck-Rousseau, la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association n'a finalement été votée qu'après de très longues péripéties<sup>195</sup> qui ont mis en évidence la difficulté des pouvoirs publics à reconnaître les corps intermédiaires, en raison des risques supposés qu'ils représentent pour l'ordre républicain. Aujourd'hui encore, les associations savent s'ériger en groupes de pression pour obtenir des moyens plus conséquents. Leur liberté d'agir constitue alors un risque difficilement mesurable pour les pouvoirs publics, ce qui les rend suspectes. Plus récemment, l'utilisation abusive du statut juridique de la loi de 1901, au prétexte des facilités qu'elle permet, tant par les collectivités locales qui ont créé de multiples « faux nez » de l'administration que par certains agents privés peu scrupuleux (le scandale de l'ARC par exemple), entretiennent le doute sur les finalités poursuivies et sur le crédit qu'il est possible d'accorder à ces associations.

#### **II.II.4.3.3. Des critères impertinents**

Cette situation a contribué au développement d'une jurisprudence et de textes législatifs (loi Sapin de 1993 sur la transparence de la gestion des fonds publics, par exemple) qui accentuent cette crise de sens. En effet, les règles qui apparaissent progressivement s'organisent autour des aspects tangibles, notamment économiques, qu'offrent les agents et non sur les finalités qu'ils poursuivent. Le chiffre d'affaires considérable crée une opportunité de rentrée fiscale vivement débattue entre les agents et le ministère des finances ; les emplois créés intéressent les organismes de recouvrement de

---

<sup>194</sup> Ces associations appelées hétairies avait pour but de « garantir une bonne mort » à leurs adhérents qui avaient droit à une sépulture et à l'organisation de rites funèbres.

<sup>195</sup> Jean Claude Bardout, *Les libertés d'association*, Juris service, 1991.

Sécurité Sociale et les politiques gouvernementales de lutte contre le chômage ; les contrôles économiques externes rendus obligatoires s'effectuent sur les principes du secteur marchand de même que le recours aux appels d'offres pour l'attribution de marchés publics. D'une façon générale notre appareil statistique national est organisé pour mesurer les activités des entreprises par fonction. Ni le cadre juridique, encore moins le projet de l'association ne font l'objet de dispositifs de mesures publics et adaptés<sup>196</sup>. Parce qu'elles n'ont pas élaboré elles mêmes les critères et indicateurs permettant d'évaluer la pertinence de leurs actions elles sont jugés sous les lunettes déformantes du commissaire aux comptes ou de la commission d'appel d'offres et elles se voient appliquer, par exemple, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000 l'instruction fiscale qui détermine sur des critères marchands, c'est à dire en fonction des produits proposés, du public visé, des prix pratiqués et de la publicité réalisée leur assujettissement aux trois impôts (TVA, Taxe Professionnelle et Impôt sur les sociétés). Sous cette approche seules les actions philanthropiques devraient être exonérées, là où les associations éducatives font reposer leurs principes sur la perspective du brassage social et l'absence de stigmatisation des publics. Depuis octobre 2001, la prise en compte des caractéristiques associatives dans la réforme du Code des Marchés publics<sup>197</sup> a abouti à la rédaction d'un article qui prévoit pour les services habituellement fournis par les associations aux collectivités une procédure allégée de passation de commande publique. *Ipsa facto* c'est l'ensemble de l'activité associative que l'acheteur public risque d'intégrer dans cette procédure contractuelle avec à la clé de nombreuses difficultés d'application, particulièrement pour les petites associations.

#### **II.II.4.3.4. La concurrence communale**

La logique administrative de la gestion des dispositifs a permis le transfert du minimum d'ingénierie existante élaborée par les agents associatifs vers les collectivités publiques. Par exemple, durant les années 70, il n'existait pratiquement pas au sein de l'organigramme communal de direction de la jeunesse, de direction de la culture ou de service de développement social urbain. Ces services se sont largement structurés à partir de la décentralisation de 1983 et au fur et à mesure du développement de l'offre publique dans les domaines concernés. Les premiers emplois occupés dans ces services publics l'ont

---

<sup>196</sup> Voir p : l'absence de réalisation des propositions du CNIS

<sup>197</sup> Décret 2001-210 du 7 mars 2001.

été le plus souvent par des professionnels issus des associations. Ce développement est suffisamment important pour que depuis 1997 soit créé un cadre d'emplois de fonctionnaires territoriaux spécifique à ce champ professionnel. Fréquemment et dans un souci de meilleur contrôle des actions entreprises, les communes sont tentées d'opérer elles mêmes, avec leur propre logistique.

De plus, le souci communal de ne pas augmenter irrémédiablement le nombre de fonctionnaires conduit certaines de ces communes à externaliser vers les associations la fonction de production des activités (qui mobilise de nombreux personnels peu payés et insuffisamment qualifiés) et à ne conserver en interne que la conception et le contrôle des activités. Ce découplage entre conception et production accentue encore le risque d'instrumentalisation par la puissance publique de l'activité associative ramenée à une simple exécution de commande exclusivement sur les logiques d'action publiques.

#### **II.II.4.3.5. Le marché éducatif**

Si au plan national il n'existe pas d'instruments de mesure permettant de déterminer un marché en raison de l'enchevêtrement des financements, de l'encastrement des dispositifs et de la réticence spontanée des agents, il serait possible d'évaluer au plan local la taille et les contours d'un marché de l'éducatif. Bien qu'à notre connaissance ce travail n'ait jamais été réalisé, les agents en estiment les contours. Selon nos études réalisées durant cette recherche, les Centres de loisirs représentaient en 1992 900 millions d'euros, la formation des volontaires dans l'animation des centres de vacances 62 millions d'euros, les 1700 Centres sociaux en 1996 pèsent un volume d'affaires d'environ 640 millions d'euros, la seule fédération Léo Lagrange sans le poids économique de ses structures affiliées (qu'elle ne connaît pas), représente en 2003 environ 110 millions d'euros. Sur le territoire local le montant des subventions n'est pas extensible à l'infini et les associations éducatives cherchent à prendre rang en fonction de leurs intérêts. Elles développent des arguments spécifiques autour de leur projet et des valeurs qu'elles défendent, mais entretiennent surtout des stratégies relationnelles avec les élus locaux pour obtenir des « parts de marché » susceptibles de favoriser leur développement. La mise en place et la généralisation d'appels d'offres a modifié les règles du jeu. Par exemple, les accords<sup>198</sup> sur

---

<sup>198</sup> Qui n'existent plus depuis la fin des années 90.

les tarifs de la formation à l'animation volontaire entre opérateurs associatifs obéissaient à une logique compréhensible de ne pas se concurrencer sur une base économique mais plutôt de faire gagner « son » projet. Dans un univers marchand banalisé il s'agit d'une « entente illicite », ou dans le cas de la présence d'un acheteur public c'est lui qui fixe le prix. Alors que les projets et valeurs défendus par les différents opérateurs ne sont pas très éloignés les uns des autres, l'appel d'offres sanctionne une bonne part des stratégies relationnelles au profit de l'expertise sociale, de la sécurité juridique et économique qu'offre le postulant et qui sera visible dans la qualité du dossier de candidature. Dans le cas de l'initiative publique déléguée à un opérateur, les compétences à mettre en avant pour obtenir les moyens économiques seront d'une autre nature que dans le cas des initiatives sociales qui sollicitaient la puissance publique. L'acte éducatif, en devenant progressivement un produit tangible, peut être mesuré et comparé à l'aune des instruments du marché : chiffre d'affaires, résultat économique, volume d'emplois etc. Comme nous l'avons illustré précédemment, certains grands groupes privés, spécialisés dans les services qu'ils vendent aux collectivités locales, répondent à des appels d'offres pour gérer par exemple des centres sociaux ou l'animation périscolaire pendant le temps de cantine. Nul doute que les premiers chiffres qui permettent de cadrer le secteur associatif que nous avons mentionnés d'une part, l'importance du domaine d'activités éducatives en France et dans le monde géré par le Non profit sector, d'autre part, débouchent assez vite sur l'extension de pratiques concurrentielles de plus en plus vives entre agents privés, publics et associations éducatives. Le premier «World education market» qui s'est tenu à Vancouver en 2000 dont le succès a permis le renouvellement à Lisbonne en 2001 est un indicateur de cette tendance.

#### **II.II.4.3.6. L'errance sociale entre l'économique et le vocationnel**

L'association éducative devrait posséder le supplément d'âme qui donne du sens à l'action en la positionnant en fonction de l'intérêt supposé des jeunes gens ou des publics ciblés. La commune possède les financements nécessaires en raison des nombreux dispositifs mis en place et recherche l'intérêt général des électeurs qui aspirent à vivre en paix. Mais le public ciblé par les actions et les électeurs porteront probablement des jugements différents sur la politique menée.

Nous allons voir que la pertinence des actions et les modes de coopération sont mis en tension entre des agents qui combinent leurs ressources pour produire des actions. Par exemple, la durée des programmes de financement de type « politique de la ville » est limitée à quelques années. Le risque de non renouvellement est de nature à mettre en crise tous les protagonistes. Il n'est pas rare, dans ce cas, de voir les élus locaux se mobiliser auprès du Préfet, pour obtenir un nouveau dispositif qui, en changeant d'intitulé, vient succéder au précédent et perpétuer ainsi la situation antérieure : le dispositif Habitat et Vie Sociale de la fin des années 70 est devenu durant les années 80 « Développement Social des Quartiers », puis dans les années 90 « Développement Social Urbain ». Autre exemple, les habitants et les entreprises ne voudront pas se loger ou investir dans des quartiers fortement stigmatisés : les zones franches établies en janvier 1997 ont permis quelques effets d'aubaine mais n'ont semble-t-il que très peu d'effets socio-économiques<sup>199</sup>. C'est pourtant cette identification des zones en difficultés qui permet l'obtention par la commune des financements spécifiques provenant des autres collectivités publiques.

Sur le plan éducatif, la création par une association d'un journal local censé véhiculer l'expression des habitants, sera censuré ou autocensuré pour ne pas paraître trop agressif vis à vis des pouvoirs locaux. L'envoi de jeunes gens, réputés autonomes, en vacances dans une station balnéaire ou une station de ski pourra donner lieu à de véritables scandales, largement médiatisés, à la moindre difficulté. L'organisation d'un concert de rap ou toute autre manifestation culturelle issue des pratiques de jeunes dans un centre culturel municipal se heurte à des conceptions de l'action culturelle trop éloignées les unes des autres qui désarment beaucoup de porteurs de projets. Travailler une semaine ou deux au nettoyage d'une rivière et bénéficier en contrepartie de 15 jours de vacances peut être très mal perçu par le citoyen électeur qui a du mal à financer ses propres vacances, etc.

#### **II.II.4.3.7. La reconnaissance qui tue**

Ces associations sont aujourd'hui reconnues comme acteur important de la vie sociale ; en témoigne le nombre de ministres et la présence solennelle du Premier Ministre aux Assises nationales de la Vie Associative<sup>200</sup> ainsi que la signature très médiatisée en juillet

---

<sup>199</sup> Selon le rapport remis au gouvernement les zones franches n'auraient créé que 4500 emplois nouveaux pour un coût de plus d'un milliard de francs. In *L'action sociale*, revue, n°36, p.9.

<sup>200</sup> Qui se sont tenues à Paris les 20 et 21 février 1999.

2001 à Matignon de la Charte qui décrit droits et devoirs réciproques entre pouvoirs publics et associations.

Paradoxalement, cette reconnaissance politique par les pouvoirs publics que les associations ont longtemps réclamé, les met en crise grave : d'une part, leurs milliards de chiffre d'affaires et leur million d'emplois deviennent une proie pour Bercy et les caisses de recouvrement des cotisations sociales tandis que le Ministère du Travail y a vu pendant 20 ans des gisements d'emplois nouveaux (cf. le dispositif Nouveaux services Nouveaux emplois auquel ont largement participé les associations qui ont embauché plus de 90.000 Emplois-jeunes entre 1998 et 2002). D'autre part, les innombrables services qu'elles rendent à la population sont devenus au fil des années d'accroissement des inégalités sociales, des dispositifs à caractère administratif voulus par la puissance publique. Les initiatives désormais prescrites risquent de perdre leur dimension militante et leur caractère inventif. De plus l'acte éducatif devient un produit tangible que l'on peut mesurer et comparer ; ainsi apparaît progressivement le marché là où il était inexistant.

Il en résulte une crise de sens vis à vis du projet initial de l'association éducative. Par exemple, dans le cas des actions éducatives menées en direction des jeunes, des relations coopératives s'établissent entre associations et collectivités locales autour de la mise en place d'actions éducatives : la réélection de l'équipe municipale est liée à l'amélioration du cadre de vie et à la satisfaction des électeurs. Cette recherche d'amélioration est mise en œuvre par les associations qui y voient l'opportunité de développer leur influence. Les nombreux besoins sociaux à satisfaire créent des emplois d'animateurs qui cherchent ensuite à pérenniser leur situation professionnelle. Ces enjeux pour chaque catégorie d'acteurs suggèrent des intérêts communs qui pousseront au développement de nombreuses actions éducatives, tandis que les publics ciblés par l'offre de loisirs éducatifs vont tenter de maximiser leur consommation tout en réduisant leur implication, ce qui est l'exact contraire de l'objectif recherché.

*De façon à peine ironique la situation est la suivante : les associations vendent du bonheur à des municipalités qui veulent acheter la paix sociale avec l'argent de l'Etat, lequel tente à la fois : de contrôler les municipalités par ses dispositifs publics et de récupérer par la fiscalisation et la marchandisation des actions une partie de ce qu'il a versé. Pendant ce temps des jeunes gens développent des trésors d'ingéniosité pour*

*consommer ce qu'on leur offre et qui vaut très cher, sans déboursier grand chose et surtout en se responsabilisant le moins possible !<sup>201</sup>*

#### **II.II.4.4. SUCCES TRAGIQUES**

De nombreuses associations avaient su multiplier leur nombre d'adhérents et leurs activités. Leur poids et leur ancienneté les ont rendues longtemps incontournables dans le paysage social qu'elles occupent et témoignent de leurs succès. Mais leur développement dans un univers d'activités réglementées et banalisées met en difficulté les acteurs de l'éducation populaire en raison du renversement de l'initiative, désormais prescrite par la puissance publique.

Dans le même temps que se développe l'évaluation des politiques publiques, la question de l'évaluation des services rendus devient centrale pour les associations prises dans leur nouveau rôle d'opérateurs des commandes publiques. Malgré leur peu d'attrait originel pour les chiffres, la mise en place d'indicateurs de pilotage et de performance permettrait-elle de rendre intelligible le projet éducatif des associations éducatives, tout en cherchant à articuler performance économique et performance sociale ? Mais comme ces associations n'élaborent pas elles mêmes leurs critères et indicateurs d'évaluation elles sont jugées sur des critères peu pertinents appartenant au monde marchand ou aux politiques publiques.

Comment les associations éducatives qui ne se résolvent pas au seul rôle de passeur et qui fondent leur action sur la prise d'initiative et la responsabilisation des gens peuvent-elles gérer leurs activités et développer leur projet dans un contexte économique désormais répandu de commande publique ?

---

<sup>201</sup> Rousseau François, " Quel avenir pour les initiatives éducatives des associations ?", tribune, *Le Monde Economie*, 7 mars 2000.

## **Chapitre 5 : L'ASSOCIATION DISSOCIEE**

Nous avons vu que la banalisation des activités éducatives conduit à une crise de sens provoquée par l'apparition de règles exogènes à l'association. L'association est, au sens du droit, munie de la capacité à agir ; mais dans les faits elle est dépendante des collectivités publiques qui orientent les financements et formatent les actions sur le mode administratif. Ainsi l'association éducative est-elle « capable mais obligée ». Dans ce nouveau contexte, nous allons voir que l'histoire de la relation entre les associations éducatives et les pouvoirs publics montre que la reconnaissance publique de la nécessité de répondre aux besoins sociaux exprimés ou relevés par les associations met en évidence des intérêts qui s'affrontent. L'élus va se transformer en prescripteur, le militant porteur du projet en opérateur et l'adhérent en consommateur. Cette évolution va peser sur la forme productive initiale qui associait des acteurs différents autour d'un but commun : les acteurs se transforment en agents aux attentes divergentes.

Comment ce changement de modèle d'organisation s'opère-t-il ? Que devient le projet associatif initial ? Les relations asymétriques entre les agents peuvent-elles déboucher sur de nouvelles marges de manœuvre pour l'opérateur associatif ?

### **II.II.5.1. DE L'ACTEUR A L'AGENT**

Le mode d'organisation initial garantissait statutairement *l'association* (au sens propre) de toutes les parties prenantes, responsables bénévoles, adhérents, salariés et élus locaux autour du projet associatif. Le Conseil d'Administration de l'association ou de la fédération devenait ainsi le lieu de régulation qui permettait la prise en compte des attentes et des besoins de chaque catégorie d'acteurs. Mais progressivement, les évolutions environnementales tendent à distinguer les prescripteurs, les opérateurs et les bénéficiaires comme des catégories autonomes en les *dissociant*. Les exemples présentés ci-après illustrent ce mécanisme étonnant.

### **II.II.5.1.1. L'adhérent acteur et militant associatif devient agent consommateur**

- A la fin des années 70, dans ce club Léo Lagrange d'un quartier d'Avignon, le jeune directeur de l'association s'appuyait sur l'engagement des premiers adhérents pour développer les activités en application du projet éducatif : les 60 M2 du club servaient au départ de salle de gymnastique volontaire pour les femmes du quartier. Les adhérentes se rencontraient autour d'une activité en vogue à l'époque. Les échanges avec le directeur mettaient en évidence un besoin de garde d'enfants qui allait croissant. La même salle servit donc pour accueillir les enfants le mercredi dans un centre de loisirs qui organisait des activités artistiques et gymniques. Quelques parents ont alors voulu créer une activité de danse folklorique dont les répétitions aux beaux jours avaient lieu sur la placette devant le local, aux vu et au su de tous les habitants. « D'une demande plutôt hédoniste qui visait à la satisfaction de soi nous évoluions alors vers une mise en scène des habitants source de valorisation de chacun » nous dit le directeur. D'autres parents proposèrent alors de mettre à disposition leur passion du voyage et des séances de projection de diapositives exotiques furent organisées. Une petite communauté de réfugiés laotiens installée récemment dans le quartier se mit en cuisine pour accompagner les soirées. Leurs difficultés avec la langue française firent immédiatement naître les bonnes volontés d'une adhérente, enseignante par ailleurs, et un cours d'alphabétisation fut mis en place. Tandis que les adhérents voyageurs réclamèrent de créer un club photo pour développer ensemble leurs travaux. Le directeur, jeune motard passionné également de photographie rassembla les motards « pétaradants » du quartier pour proposer un reportage photo lors d'un prochain grand prix motocycliste au Castellet. Le reportage fit l'objet d'un diaporama présenté à un concours organisé par la Direction Départementale Jeunesse et Sports. Primés, les motards partirent en tournée dans les moto clubs des environs pour faire la promotion de leurs exploits artistiques etc. Ainsi, cette spirale vertueuse s'élargit de façon incessante, brasse des populations différentes, élargit les horizons physiques et intellectuels des participants autour de l'échange social mêlé à une

écoute des attentes réciproques où la capacité d'agir et de transformer l'univers de chacun devient possible.

Evidemment les murs étaient devenus très vite trop petits. Chacun voulait également un entre-soi dédié à sa pratique. Un chantier fut alors organisé avec le concours de la mairie et de l'office HLM propriétaire d'autres locaux voisins initialement affectés à des commerces qui n'avaient jamais trouvé preneurs. La surface initiale était triplée, mais encore insuffisante. Deux autres quartiers furent alors investis par l'équipe de professionnels qui s'était élargie entre temps. Une salle municipale fut transformée en salle de cinéma ce qui permit de créer un ciné-club à une échelle plus vaste. Les directeurs d'écoles primaires associés à une programmation spéciale pour enfants furent ravis d'envoyer les écoliers avec leurs maîtres dans cet espace dédié à l'éducation par l'image. En trois ans le club Léo Lagrange avait investi la totalité de son territoire, les activités concernaient plusieurs centaines d'adhérents de tous âges, de tous milieux, plus de 300 articles de presse vantaient le dynamisme et le succès des initiatives.

Les initiatives se développent donc, en se faisant écho ; et par porosités successives elles gagnent en influence en restant centrées autour du projet initial d'éducation populaire. Mais survient alors la nécessité de structurer, d'organiser, d'obtenir des moyens nouveaux (matériels, économiques, professionnels), bref de gérer. Pour faire venir de nouveaux adhérents, à chaque rentrée scolaire les responsables du club élaborent une plaquette de présentation d'activités de plus en plus nombreuses. Dès lors les initiatives se muent en offre de services à partir de laquelle ces nouveaux adhérents vont pouvoir positionner leurs attentes. Chaque groupe évolue, faisant valoir ses intérêts dans les arbitrages nécessaires pour l'affectation des ressources, sur le plan budgétaire par exemple : investir dans du matériel photographique ou des barres de danse. Dans le même mouvement la banalisation des activités va faire que l'adhérent perçoit l'activité pratiquée comme une finalité ; il perd progressivement la perception de l'intention éducative, la part de projet qu'elle contient. L'offre banalisée ne constitue plus un support qui génère de l'engagement dans le projet de l'association.

- Dans la même association, le professeur de gymnastique se forme et obtient un diplôme d'État qui lui confère l'exclusivité de l'enseignement. Devant l'engouement des adhérents pour les

activités d'entretien corporel, ses perspectives de gain évoluent. Il quitte alors l'association, ouvre une salle privée et élève la qualité de la prestation en la spécialisant. La part des publics solvables le suit dans une logique d'achat de prestations. La pratique consumériste se développe ainsi progressivement. Pour contrecarrer ce risque d'hémorragie d'adhérents, les dirigeants du club ouvrent à leur tour une salle spécialisée qui obtient un franc succès avec des coûts d'accès à l'activité moins élevés du fait de leur organisation associative.

Mais l'acte d'adhésion n'est plus que de pure forme. De ticket d'entrée dans un ensemble plus vaste que la simple pratique d'un sport attrayant dominé par un projet éducatif qui garantissait une forme d'émulsion sociale, il devient un simple droit d'accès aux activités proposées. Ainsi en passant de l'initiative à l'offre, l'activité change de statut et permet la transformation de l'adhérent en consommateur. Son comportement, ses attentes pèsent désormais comme un agent consommateur muni d'une capacité de retrait ou d'achat vis à vis de la prestation servie qu'il analyse et compare. Son comportement d'agent consommateur va peser sur la structuration de l'offre, voire modifier le projet de l'association comme le montre ce deuxième exemple.

- Quelques années plus tard, nous retrouvons notre directeur à la tête d'une importante base de loisirs intercommunale : une unité d'hébergement de 50 lits, une piscine, un poney club et une ferme école implantés sur 3 hectares de terrain en constituent l'infrastructure. Toute l'année, la base de loisirs accueille des enfants des communes environnantes, des groupes de personnes âgées, des séminaires de formation, des groupes de jeunes touristes étrangers etc. Une dizaine de salariés permanents assument les tâches essentielles qui permettent le bon fonctionnement de la base. Lors des périodes de vacances scolaires une cinquantaine de personnes supplémentaires sont recrutées pour faire face à l'afflux des participants. Cet énoncé simplificateur suffit à classer cette base de loisirs comme une véritable entreprise à but social. La complexité des réglementations à maîtriser, les risques et responsabilités civiles, sanitaires et pénales, le management des équipes dans différents métiers, la gestion financière et la recherche permanente des contributions des communes participantes ne

s'organisent plus sous la forme principale d'échanges internes à l'association mais par la combinaison d'échanges externes en vue d'un compromis satisfaisant entre toutes les parties. Le but éducatif poursuivi par l'association n'est plus porté par les militants créateurs du projet une dizaine d'années plus tôt. Mais à ce stade, les convictions militantes des dirigeants (bénévoles et salariés) de l'association ne sont pas encore émoussées et la forme productive, bien qu'importante et composite reste au service du projet éducatif poursuivi.

Mais la figure du militant porteur du projet initial et qui catalysait les parties prenantes est mise en tension avec les attentes divergentes des consommateurs qui se sont désaffiliés progressivement du projet par le mouvement énoncé plus haut et dont nous trouvons ici une nouvelle illustration.

- Du côté des consommateurs l'équipe pédagogique engage un important développement qualitatif de l'offre qui connaît un grand succès et provoque un effet inattendu : comme la fréquentation de la base de loisirs est limitée en nombre en raison de son infrastructure, les listes d'inscription sont saturées et provoquent même des listes d'attente. De ce fait les populations défavorisées qui n'ont pas la possibilité d'anticiper sur leurs intentions de loisirs ne parviennent plus à s'inscrire et sont éliminées de la fréquentation de la base de loisirs. Le brassage social s'estompe et l'image de marque de la structure devient plus élitiste. C'est l'agent consommateur qui arbitre ici la fonction sociale du projet. Les efforts et astuces imaginées par l'équipe dirigeante pour contrer cet effet indésiré ne modifieront pas en profondeur cette tendance lourde.

### **II.II.5.1.2. Le pionnier acteur et militant associatif devient agent opérateur**

Cette transformation d'acteur en agent ne concerne pas uniquement l'adhérent. Le développement quantitatif des activités modifie également les compétences à affecter à la bonne réalisation du projet : les problèmes deviennent plus complexes, l'intendance plus lourde et la bonne volonté initiale ne suffit plus pour agencer tous les facteurs de réussite. La professionnalisation devient alors indispensable. Nous observons ci-dessous une autre

évolution significative : sous les contraintes externes que font peser les élus municipaux qui financent la base de loisirs, la figure du militant associatif porteur du projet initial se transforme en agent opérateur.

- Les élections municipales de 1983 vont révéler avec une certaine violence les divergences des nouveaux élus municipaux avec le projet des militants et peser de façon déterminante pour accentuer la naissance de l'agent opérateur. Lors de ces élections plusieurs communes qui adhèrent à la base de loisirs et participent à son fonctionnement changent de bord politique, dont celle propriétaire des lieux et financeur principal de la base de loisirs. Le nouveau maire avait fortement stigmatisé lors de la campagne électorale les militants associatifs Léo Lagrange au motif principal de leur proximité politique avec l'équipe municipale socialiste précédente. Une fois élu, les menaces sur la contribution en moyens matériels et économiques dévolus habituellement à la base de loisirs furent confirmées. Une violente polémique s'ensuivit par presse, tracts et manifestations interposés. L'issue négociée *in fine* ne mit pas en péril l'avenir de l'association qui continua à accueillir des milliers d'enfants chaque année et à proposer des activités éducatives de qualité. Mais la municipalité obtint le changement du président, le changement du nom de la structure dont fut gommé la référence à Léo Lagrange et une réduction des moyens alloués qui obligea la direction à engager plusieurs licenciements. Plusieurs militants de l'association ne purent pas accepter ces nouvelles conditions qui reniaient à leurs yeux leur engagement initial et de nombreuses bonnes volontés quittèrent l'association.

Ce n'est pas l'acteur militant qui subsista mais l'agent opérateur devenu indispensable au fonctionnement de la base de loisirs dont l'utilité sociale et l'image de marque n'étaient pas contestables. Comme agent opérateur, l'équipe de professionnels sut transformer le conflit en une négociation aboutie sur un compromis qui l'instituait comme une partie prenante dont il n'était pas possible de se défaire.

### II.II.5.1.3. L'élus acteur et militant associatif devient élu agent prescripteur

Mais ces évolutions concernent également les élus locaux. Généralement, l'élus militant voit dans son implication associative la possibilité d'agir de façon visible aux yeux de ses électeurs mais également de défendre par exemple la cause des jeunes dans la cité en aidant à l'obtention de moyens matériels ou financiers<sup>202</sup>. Son engagement politique se traduit ainsi concrètement. L'adjoint aux sports, à la culture ou à la jeunesse est fréquemment issu des associations locales correspondantes. C'est cette implication locale qui en fait au moment de l'élection un acteur de la société civile porteur d'une partie des aspirations de ses concitoyens. Ainsi, un grand nombre d'élus locaux sont-ils issus du mouvement associatif. Cette situation répandue permet aux associations de revendiquer leur rôle essentiel d'école de la *res publica*. L'engagement local dans la vie de la cité stimule la création d'une élite locale suffisamment proche des préoccupations des habitants pour être crédible lors des élections. Une fois élu le militant croit défendre au mieux les intérêts qu'ils représente. Mais son rôle militant au sein de l'association est mis rapidement en tension avec sa fonction qui l'oblige à prendre en compte une notion de l'intérêt général plus large, celle du projet de l'équipe municipale.

D'une autre façon, l'implication de la puissance publique dans les associations éducatives s'est fréquemment traduite par la présence d'élus ou de représentants, désignés à qualité, dans les organes d'administration de l'association. La bonne utilisation des moyens publics était ainsi garantie et permettait à l'élus local d'être en quelque sorte acteur et agent simultanément. Ces élus, membres de droit de l'association ont succédé durant les années 80 aux élus associatifs devenus élus municipaux. Mais dans les deux cas les élus politiques et financeurs du projet associatif se trouvent placés dans une insécurité juridique forte : c'est le risque encouru par l'accusation de « gestion de fait » qui entraîne *ipso facto* l'inéligibilité et l'éventuelle condamnation des élus ayant attribué des fonds publics à des associations dont ils seraient dirigeants. A la suite de quelques scandales très médiatisés autour de la question de la transparence dans l'affectation et l'utilisation des fonds publics, un troisième mouvement s'amorce alors durant les années 90 : pour éliminer le risque de gestion de fait, les financeurs publics s'extraient des organes de direction de l'association.

---

<sup>202</sup> Voir par exemple l'illustration qu'en donne Pierre Cardo, Maire de Chanteloup-Les-Vignes et Député in « Gouverner la cité avec les associations », *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IV, Séminaire Vies Collectives, pp. 239-248, compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat.

C'est l'élu acteur associatif qui favorise la prise en compte par la puissance publique des questions sociales et obtient des moyens qui deviennent conséquents, mais c'est l'élu agent prescripteur de l'intérêt municipal qui doit en garantir la bonne utilisation. L'exemple qui suit en fournit une forte illustration.

- Le nouveau maire de cette commune du bassin minier dans le Pas de Calais nous expliquait la stratégie de conquête du pouvoir municipal qu'il avait mise en œuvre : la petite taille de la commune, sa situation de délabrement industriel et ses pratiques communautaires homogènes issues de la culture ouvrière caractéristique du pays minier faisaient que les acteurs influents susceptibles de contribuer au succès électoral ne se trouvaient pas comme souvent parmi les entrepreneurs, enseignants, syndicalistes et autres notables, mais étaient tous impliqués dans les différentes associations de la ville. Pour la constitution de la liste municipale le candidat tête de liste s'est donc appuyé exclusivement sur les dirigeants associatifs locaux. La stratégie fut payante. Mais une fois largement élue la nouvelle équipe s'est trouvée face à des difficultés inattendues : d'une part, les élus « spécialistes » de leur domaine associatif ne pouvaient pas, par souci d'éthique, obtenir des délégations afférentes à leurs compétences acquises lors de leur expérience militante. D'autre part l'autorité préfectorale que le nouvel édile avait consultée par prudence, préconisait aux élus municipaux de ne pas conserver leurs mandats associatifs en raison du risque de gestion de fait. « Fallait-il donc laisser aux adversaires politiques le champ associatif qui nous avait permis de prendre le pouvoir ? Certes non ! Alors nous faisons en sorte que les dossiers d'aide à chaque association soient présentés par des élus qui n'en sont pas membres, tandis que les élus municipaux membres de l'association concernée quittent la salle de délibération pour ne pas prendre part au vote de la subvention. Heureusement que nous avons obtenu une grosse majorité ! »

La tension entre l'élu acteur militant associatif et l'élu agent prescripteur municipal a pris dans cet exemple un tour étonnant ! L'élu mobilisé au départ pour une cause et qui

facilite dans ce but l'obtention des financements, s'est retiré progressivement du jeu militant de l'acteur associatif pour devenir gestionnaire de fonds publics et prescrire les activités en fonction des intentions de la collectivité qu'il représente.

Ainsi l'adhérent bénéficiaire des activités, le militant porteur du projet associatif, l' élu investi dans une cause à défendre se sont-ils transformés en agents consommateurs, agents opérateurs et agents prescripteurs. Le mouvement de transformation d'acteur à agent est achevé.

### **II.II.5.2. DES AGENTS AUX ATTENTES DIVERGENTES**

Cette transformation de chaque acteur en agent met en évidence un processus de dissociation de l'association et des attentes divergentes qui s'exercent sur l'agent opérateur et modifieront en profondeur le mode de production des services. Etudions en premier lieu ces divergences. En pesant sur l'opérateur associatif la désaffiliation de l'adhérent et de l' élu transforment la nature de sa mission : l'agent opérateur agit pour le compte et sous le contrôle des collectivités publiques érigées en agent prescripteur en direction d'un agent consommateur qui sait faire valoir ses préférences. Ainsi, en gérant des dispositifs publics dans un contexte de banalisation des activités, l'association initiale des parties prenantes au projet poursuivi s'est défaite progressivement. L' élu devenu prescripteur, le militant mué en opérateur et l'adhérent transformé en consommateur marquent l'apparition d'une nouvelle organisation où chaque acteur se transforme en agent : c'est l'association dissociée. Mais l'acteur devenu agent se doit de défendre des intérêts catégoriels : ceux du prescripteur qui recherche la paix sociale, de l'opérateur qui veut transformer la société ou du consommateur qui rationalise son comportement entre coût et qualité. Dès lors, le mythe fondateur du projet associatif n'est plus assez puissant pour s'imposer comme un but commun à l'ensemble des parties prenantes et des relations asymétriques entre agents succèdent aux initiatives communes des acteurs.

#### **II.II.5.2.1. L' élu prescripteur**

A la régulation entre les attentes de chaque catégorie d'acteurs permise par l'ancien modèle organisationnel se substitue un modèle dans lequel le processus de production des

actions s'organise du prescripteur à l'opérateur et de l'opérateur au bénéficiaire. La cohérence du projet associatif est alors mise en cause. L'association qui ne prend pas conscience de cette évolution et qui ne sait pas s'adapter à la nouvelle donne court un risque pouvant entraîner sa disparition. En voici deux exemples.

- Après 40 années d'existence, la Maison des Jeunes Pablo Neruda dans le sud de la France a perdu la confiance de la municipalité. Aux divergences politiques entre la municipalité et les militants associatifs, s'ajoutent des difficultés financières vécues par l'association. Les militants associatifs considèrent légitime que la municipalité s'implique davantage à leurs côtés en allouant une subvention plus importante au motif des services rendus par leurs nombreuses activités. Mais les élus municipaux qui ne participent plus à la vie interne de la maison des jeunes ont l'impression de financer sans visibilité, sans pouvoir vérifier le bien fondé de leurs investissements. L'association, de leur point de vue, ne s'implique pas suffisamment dans les politiques communales et reste repliée sur elle-même. Bien que largement autonome (les recettes propres liées aux activités représentaient 80% du volume d'affaires), les dirigeants de l'association n'ont pas réussi à empêcher la municipalité de décider la mise en délégation de service public des services rendus. A l'issue de l'appel d'offres un autre opérateur associatif qui a su proposer un contrat de partenariat plus transparent et en phase avec les projets municipaux, bien que d'un bord politique différent de celui de la municipalité a été retenu. Ainsi le rôle de la municipalité s'est mué en prescripteur principal ayant un véritable pouvoir décisionnel sur l'opérateur associatif, qui bien qu'autonome n'a pu s'y opposer.
- Dans le Nord, le club de loisirs Jacques Brel était une association née en 1952 engagée dans le renouvellement de ses activités et financements. Dans ce but, elle a créé en 1997 dans les locaux dont elle était devenue propriétaire, un centre social qu'elle contrôle par le nombre d'administrateurs nommés de droit par elle-même. Le développement des activités du centre social devait permettre de répondre à des besoins sociaux

banalisés et financés par les dispositifs publics (Caisse d'Allocations Familiales et municipalité principalement). Le centre social en payant un loyer au club de loisirs ainsi que diverses prestations devaient lui permettre de se développer et lui financer ses activités déficitaires. Les militants historiques pensaient ainsi maîtriser les valeurs de leur projet associatif du début en ne développant au sein du club de loisirs que des activités militantes comme la lutte contre l'illettrisme ou la défense des consommateurs. Mais la municipalité sollicitée pour participer à la création du centre social aux côtés de la CAF ne veut pas soutenir activement cette initiative susceptible de mobiliser des financements communaux supplémentaires à ceux qu'elle engage déjà dans d'autres quartiers de la ville. De plus elle juge le projet du club Jacques Brel trop « engagé à gauche » ce qui place les deux structures juridiques dans une situation économique très précaire. Cinq ans plus tard, la municipalité est restée à l'écart et finance de façon privilégiée d'autres dispositifs sociaux dans la commune. Pour ne pas avoir obtenu un soutien franc de la municipalité qu'ils avaient érigé en prescripteur principal, les militants qui espéraient commémorer dans la fête leur cinquantenaire n'assisteront qu'à l'enterrement de leur association.

Ces deux exemples montrent que les divergences d'intérêt entre les parties prenantes s'exercent sur l'opérateur associatif en mettant en tension la commande publique, le projet associatif et les besoins sociaux. Les acteurs militants qui n'ont pas perçu la transformation des acteurs en agents et qui ignorent, délibérément ou non, les attentes de chaque catégorie d'acteurs (ici celles de l'élu devenu prescripteur) sont fortement menacés voire condamnés.

#### **II.II.5.2.2. L'adhérent consommateur**

Dans une autre logique, et pour se conformer aux attentes des adhérents et à leur jugement, l'association peut développer une offre de services de type consumériste.

- Ce centre d'action culturelle dans le Pas de Calais est une structure trentenaire. Il propose un catalogue impressionnant d'activités, réalisées avec professionnalisme par de nombreux

responsables salariés. Les activités s'adressent à une clientèle vieillissante, issue des catégories populaires du bassin minier, dont le niveau de vie s'est amélioré peu à peu. L'ensemble des militants de la première heure sont encore aux commandes d'une association dont ils sont fiers, compte tenu de son aura dans le paysage culturel du bassin minier et de la bonne adéquation entre les souhaits des adhérents et l'offre de l'association. La vie militante y est importante, les manifestations publiques et même les assemblées générales sont attrayantes et fréquentées par de nombreuses personnes. Mais les générations plus jeunes issues des nouveaux quartiers populaires ont des demandes d'activités différentes, insuffisamment prises en compte par les dirigeants du centre d'action culturelle aux yeux de la municipalité. Le projet associatif qui devrait pousser la structure à s'adapter en permanence aux nouveaux besoins sociaux est ici compromis par la recherche principale de satisfaction des adhérents qui pèsent sur les choix du conseil d'administration pour rester « entre soi ». Il en résulte une querelle persistante entre le maire de la commune et le président de l'association : le premier veut une contractualisation plus étroite avec l'association pour contribuer aux objectifs municipaux, le second recherche toujours plus de moyens financiers ou matériels de la commune pour aider au développement de la structure.

Ici, la satisfaction des adhérents devenus consommateurs des services offerts enferme l'association éducative et l'isole à la fois des prescripteurs publics et des nouveaux publics qui devraient être recherchés. C'est l'utilité sociale du projet associatif qui est remise en cause par les financeurs. De plus, la recherche de l'autonomie économique et l'évolution de la solvabilité des bénéficiaires contribuent à modeler l'offre de services sur le mode marchand. Au point de vue de la municipalité qui s'interroge sur l'affectation des subventions qu'elle verse, s'ajoute la doctrine fiscale, centrée sur l'analyse de l'activité et non sur l'intention éducative poursuivie : pourquoi continuer à faire bénéficier l'association et ses consommateurs d'avantages économiques pouvant constituer une forme de concurrence déloyale dans le cas de services banalisés s'adressant à des clientèles solvables ?

### **II.II.5.2.3. Le militant opérateur**

Il est quelquefois possible pour les militants de faire valoir leur projet sans l'inscrire dans un dispositif quelconque ; mais dans ce cas le soutien des prescripteurs est précaire.

- Lors des élections des Conseillers Régionaux en 1998, le président du Conseil Régional de Picardie a été élu avec les voix du Front National. Le Président régional Léo Lagrange et des militants de l'association y ont vu une imposture qu'ils ont dénoncée avec force en prenant l'initiative de créer un collectif d'associations, de syndicats et de partis politiques et de coordonner plusieurs rassemblements sous la forme de manifestations de rues et d'évènements culturels comme la « Fête de la solidarité ». Ce dynamisme militant a semblé suffisamment opportun à plusieurs ministères de l'époque pour que Léo Lagrange obtienne des financements spécifiques qui soutiennent ces opérations. Lorsque des évènements comparables se produiront en Autriche en 1999, les mêmes militants, après un voyage en Autriche enthousiasmant, voulaient engager une action politique dans la durée avec les jeunes autrichiens contestataires. Mais, s'agissant d'une situation internationale, au regard des ministères financeurs les enjeux politiques n'étaient plus les mêmes et les militants picards n'obtiendront pas les financements escomptés.

La dynamique des actions qui reposeraient principalement sur l'engagement des militants dans une logique de type contre-pouvoir conduit l'opérateur à exercer ses prérogatives et compétences en ignorant les attentes particulières de la puissance publique. Dans ce cas, l'implication des publics dans l'action et la défense du projet associatif conduisent l'opérateur à aménager sa zone de liberté en recherchant principalement la satisfaction du projet et des militants. Le prescripteur public est considéré comme un simple financeur, ses dispositifs représentent des opportunités économiques à saisir mais ne sont pas l'expression d'une politique à mettre en œuvre. Dans ce cas la capacité militante de l'opérateur peut être vécue comme une menace potentielle par le financeur. Celui-ci risque de ne concéder des moyens qu'en fonction du rapport de forces établi et de l'appréciation « risque - opportunité » qu'il portera. La méfiance réciproque fait que le

prescripteur ne trouvera pas dans l'opérateur associatif le délégataire dont il a besoin pour la réalisation des politiques publiques et de ses dispositifs.

Autre exemple ;

- le centre social de Jenlain dans le Nord, s'est trouvé à la suite de malversations du comptable et du manque de contrôle par le Président de l'association en situation de redressement judiciaire par décision du tribunal d'Instance. Dans cette petite commune sinistrée depuis la disparition d'un conglomérat industriel important, le centre social gère un grand nombre d'activités d'insertion en direction de publics en grande difficultés. Stages d'insertion, jardins ouvriers, chantiers-école permettent à plus de 500 personnes de survivre et de reconquérir leur dignité en offrant une vie communautaire dense et animée par des militants retraités qui y voient également un sens pour leur action politique quotidienne. Bien que faisant la démonstration permanente de son utilité sociale dans ce contexte de grande misère sociale, le centre, s'il veut survivre, doit s'engager à gérer ses comptes de façon orthodoxe, c'est à dire selon les procédures de la CAF, dans les plus brefs délais. Mais les militants sont peu soucieux de ces contraintes. Aux yeux des financeurs leur laxisme en la matière provoque un sentiment d'ambiguïté sur leur intégrité économique : les nombreux financements publics sont-ils réellement affectés à leur objet ? La prééminence du projet communautaire se combine avec l'absence de préoccupations sur les compétences internes spécifiquement dédiées aux attentes des prescripteurs publics. De ce fait le centre de Jenlain risque de perdre ses financements et de fermer ses portes à brève échéance.

Ainsi le militant opérateur doit-il évoluer sous la contrainte de l'élu prescripteur. Les prescripteurs se rassemblent autour des logiques administratives tirées des règles de droit public. Ils exercent, ensemble ou séparément, une pression sur l'opérateur dans le but d'obtenir des prestations conformes aux politiques publiques. Mais cette conformité est principalement recherchée autour des questions liées à la sécurité juridique, économique, financière des actions et réclame à l'opérateur de prendre également en compte les attentes du prescripteur dans ces domaines. Le cas du centre social de Jenlain montre les difficultés

des structures, notamment celles de petite taille, qui n'ont pas les compétences internes nécessaires pour procéder à une révision de leur point de vue. Elles cherchent à maintenir une logique militante qui a fait leur réussite autrefois, sans comprendre les évolutions à l'œuvre. Au mieux, l'introduction des contraintes du prescripteur est comprise comme une servitude à laquelle il faut bien se soumettre, mais dont on ne saurait tirer un avantage. Dans la logique militante, les dirigeants associatifs veulent répondre prioritairement aux besoins sociaux qu'ils ont repérés et dont ils s'estiment les dépositaires, indépendamment des attentes exprimées par les financeurs.

#### **II.II.5.2.4. Des tensions contradictoires**

Dans le cas de la Maison des Jeunes Pablo Neruda, les adhérents, plus de 1.200, qui profitaient des services offerts et qui les finançaient très majoritairement n'ont pas pris part au débat public les concernant. Les appels à mobilisation lancés dans la presse à la veille des élections municipales par les militants-administrateurs « agressés » sont restés sans conséquence. Les adhérents qui auraient pu s'ériger en contre pouvoir aux côtés de l'opérateur ne l'ont pas fait, considérant probablement que leurs attentes en matière de services offerts n'étaient pas menacées par ce changement.

En ce qui concerne le club de loisirs Jacques Brel, le choix stratégique des militants a conduit à proposer aux habitants deux offres radicalement différentes : celle du club où l'on adhère et s'implique et celle du centre social où l'on bénéficie de services. Devant cette concurrence interne (les deux structures étaient placées dans le même bâtiment) et fort rationnellement les habitants du quartier ont quitté le club de loisirs militant pour bénéficier des activités du centre social qui étaient très voisines dans leur présentation et plus attrayantes a priori. Ainsi, les militants croyaient maîtriser leur projet politique, mais les adhérents susceptibles de s'y associer sont partis au centre social plus conforme à leurs attentes.

Dans ces deux cas les attentes des adhérents s'opposent au projet des militants. Les adhérents de la maison des jeunes Pablo Neruda ne se sentaient pas menacés par un nouveau gestionnaire et ceux du club de loisirs Jacques Brel ont été attirés par une structure plus récente, des activités qui réclamaient moins d'implication personnelle et animée par des jeunes professionnels qui ont fait jouer la concurrence interne à leur profit.

Le centre d'action culturelle du Pas de Calais qui s'appuyait résolument sur les attentes de ses adhérents en « calant » son projet associatif sur des pratiques consuméristes se trouve en opposition avec les projets de l'équipe municipale. Il en résulte une querelle d'influence entre le maire et le président de l'association qui n'est pas tranchée tant que la capacité de « nuisance » de l'association sur le plan politique reste en sa faveur. Nul doute que, l'âge du président aidant, son influence comme acteur important dans la commune se réduise et conduise prochainement à une crise grave entre l'association et la municipalité. La recherche alternative d'une plus grande liberté par l'autonomie financière de la structure conduirait à un autre écueil, celui posé par la doctrine fiscale qui en poussant à l'organisation des activités sur le mode commercial l'assujettirait aux impôts commerciaux et justifierait pour la municipalité la réduction drastique des subventions publiques.

Les initiatives des militants Léo Lagrange de Picardie, si elles expriment bien l'intention éducative poursuivie, ne peuvent en l'état être pérennisées. Les financements publics soumis aux aléas des contextes politiques nationaux et internationaux sont précaires par nature. L'autonomie du projet ne pourrait être développée qu'à la condition de pouvoir s'en passer, mais les moyens permanents à mobiliser sont coûteux et leur prise en charge par les jeunes participants improbable.

Quant aux militants du centre social de Jenlain, leur incapacité à satisfaire aux obligations et aux normes importées d'un univers qu'ils ne comprennent pas les place dans une situation fort périlleuse. L'utilité de leur projet associatif n'est pas remise en cause par les prescripteurs et les tensions contradictoires s'expriment ici sur les modalités d'évaluation des activités proposées. L'inventivité de l'opérateur sur les procédures entre en contradiction avec les réglementations ce qui menace fortement la viabilité de l'ensemble.

Pour nombre de responsables associatifs, les termes de cette confrontation sont ignorés ou plus fréquemment rejetés. Leur compétence historique à déceler des besoins sociaux insatisfaits, les discours nombreux des élus politiques pour vanter leur utilité sociale, l'expérience acquise pour l'obtention de moyens économiques en développant des stratégies relationnelles sophistiquées, masquent dans les faits leur manque de compréhension des nouvelles règles du jeu qui s'instaurent. Dans leur logique d'action, les militants continuent de croire dans leur rôle historique de représentants de la demande sociale, ce qui les autorise à réclamer les moyens de subsistance aux financeurs. Or, ce

processus ne fonctionne plus dans le cas - qui se généralise rapidement - de services administratifs à rendre à la population. Pour obtenir les moyens économiques nécessaires à sa survie, l'opérateur associatif doit se conformer aux règles d'attribution et d'évaluation des politiques publiques. Dans les exemples qui précèdent, la logique militante aurait pu s'appuyer sur les adhérents pour triompher de la logique administrative, mais la banalisation des activités entraîne le développement d'une logique consumériste qui rend improbable cette alliance. Les tensions contradictoires entre agents divergents mettent en évidence l'asymétrie de leurs relations. Dans ce cas, même lorsque l'autonomie financière de l'opérateur est importante, ce sont les attentes du prescripteur qui dominent et formatent les activités.

Pourtant beaucoup d'associations cherchent à pérenniser leurs initiatives et développer leur influence en cherchant la maîtrise de leurs activités. L'accroissement considérable du « temps libre » et le développement des besoins éducatifs permettent aux activités socio-éducatives de se multiplier de façon considérable comme nous l'avons montré dans notre chapitre introductif. Mais le développement des problématiques sociales auxquelles veulent répondre les associations éducatives, s'inscrit dans un mode de coopération entre les acteurs qui relève du marché de dupes : c'est un cercle « vertueux » au sens économique, mais « vicieux » au sens du projet associatif que l'offre de services devrait contenir. En fait, nous allons voir que la transformation des acteurs en agents autonomes révèle non seulement des attentes contradictoires mais modifie substantiellement le processus de production des actions. A chaque acteur transformé en agent un nouveau rôle.

### **II.II.5.3. LE CHANGEMENT DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES ACTIONS**

En associant les trois catégories d'acteurs autour d'un but commun, le processus de production des activités avait un caractère collectif. Les tensions contradictoires entre agents vont faire évoluer ce mode de production : peu à peu le rôle et la place de chaque agent seront ordonnancés selon des rapports de type clients – fournisseurs – bénéficiaires, classiques. L'opérateur associatif fournit à la collectivité locale cliente des services éducatifs dont bénéficie les populations ciblées. Les exemples qui suivent vont montrer comment l'agent prescripteur s'érige en maître d'ouvrage, l'agent opérateur en maître d'œuvre et l'agent consommateur en bénéficiaire. Cette évolution achève la destruction du modèle associatif initial en rapprochant le modèle naissant de celui des entreprises privées

dont le métier consiste à fournir aux collectivités des services aux personnes, comme le services des eaux ou celui de la restauration scolaire.

#### **II.II.5.3.1. Le prescripteur devient maître d'ouvrage**

- La commune de Poutreil dans l'Oise est un chef lieu de canton d'un peu plus de 25.000 habitants. Implantée dans la vallée et sur un fort bassin industriel, la commune avait vite grandi dans l'après-guerre. Dans les années 50, quelques enseignants militants créent un patronage laïque accueillant les enfants de 4 à 16 ans et qui prospère avec le soutien actif de la municipalité. Des lieux spécifiques furent progressivement aménagés pour que les programmes éducatifs et récréatifs se déroulent dans de bonnes conditions. Les enseignants bénéficièrent d'indemnités de sujétion, il fallut embaucher des animateurs et les former. Le développement du travail féminin entraîna une extension des périodes d'ouverture en nombre de jours et en amplitude. Toutes ces initiatives se déroulaient sous le contrôle d'une association éducative qui prit une place importante dans la vie sociale locale. Plus tard, compte tenu de nouvelles normes sanitaires pour la fabrication des repas, le service de restauration scolaire fut mis au service du patronage devenu entre temps centre de loisirs par la réglementation de 1982. De nouvelles normes nationales apparaissent alors sur la garde des enfants en bas âge et qui concernent la municipalité en raison de la décentralisation de 1983. Leur application rend nécessaire de nombreux investissements qui peuvent être partiellement pris en charge par la Caisse d'Allocations Familiale si la commune signe un Contrat Petite Enfance qui vise à améliorer l'ensemble des modes de garde des jeunes enfants et à les coordonner pour un service au public plus efficace. L'adjoint à la jeunesse, celui de la vie scolaire, celui chargé de la petite enfance et des affaires sociales sont désormais concernés à des degrés divers par les initiatives de l'association qui gère le centre de loisirs. Peu à peu, une politique municipale cohérente s'organise dans le domaine de la petite enfance et devant la multiplicité des interlocuteurs le centre de loisirs est internalisé comme un service municipal à part entière. Cette évolution

permet d'accélérer l'application des décisions municipales en matière d'accueil des jeunes enfants et évite tout un processus de négociation avec les dirigeants associatifs qui ne manquaient pas de faire valoir de nouvelles allocations de moyens, vers les activités concernant les enfants plus âgés qu'ils accueilleraient, lorsque la municipalité réclamait l'application de telle ou telle mesure inscrite dans le contrat qu'elle avait signé avec la CAF. De plus les divergences entre les élus concernés partiellement par le fonctionnement du centre de loisirs obligeaient à un arbitrage par le maire ce qui n'était guère confortable ; tandis que dans le cas d'une municipalisation du service celui-ci pouvait exiger du Secrétaire général de mairie qu'il coordonne les activités des différents services mobilisés épisodiquement par les services à rendre à l'association : par exemple, lors des ouvertures et fermetures du centre de loisirs à chaque période de vacances scolaire au début, auxquelles s'étaient ajoutées progressivement les mercredis, les samedis et enfin les matins et les soirs avant et après l'école. Du coup la municipalité peut se flatter auprès de ses électeurs de réaliser une politique sociale et éducative dont le besoin s'est accru au fur et à mesure de la transformation des modes de vies familiaux dans les ménages ouvriers de la commune. Si dans cet exemple, la commune a choisi d'internaliser le service dans le cadre communal, une commune voisine, avec une infrastructure interne moins puissante, moins peuplée et soumise plus tardivement aux mêmes évolutions sociales fera le choix de confier le centre de loisirs en délégation de service public auprès d'un opérateur associatif. La mise en place de l'appel d'offres la contraindra également à définir un cahier des charges qui rendra explicite son rôle de maître d'ouvrage.

Nous voyons que l'importance des besoins sociaux a rendu nécessaire des financements publics de plus en plus volumineux. Les règles de droit public obligent à vérifier l'utilisation conforme des moyens affectés, même lorsqu'ils ne représentent pas la majorité des moyens mobilisés par l'opérateur. Le prescripteur pourrait se contenter de cette conformité en finançant les nombreuses initiatives associatives sur la base des projets présentés. Mais au milieu de tous les protagonistes ce rôle est complexe à exercer. Il ne

constitue pas non plus une politique dont la visibilité est suffisante sur le plan électoral par exemple : les élus à la jeunesse, aux sports, à la culture, à l'action sociale doivent justifier leur rôle politique. De plus le mouvement de décentralisation confère aux collectivités locales des responsabilités nouvelles et incite les élus à coordonner les initiatives provenant du milieu associatif. Les sources de financement sont multiples (l'État et ses administrations déconcentrées, la Région, le Département, l'Union Européenne, les Caisses d'allocations familiales, etc.). Ces facteurs convergents orientent les moyens publics et rendent nécessaire l'élaboration d'une politique de la jeunesse, politique des sports ou politique culturelle ou sociale qui pousse le prescripteur à s'ériger en maître d'ouvrage. Au foisonnement des initiatives associatives succède un empilage de dispositifs publics dont l'articulation est difficile compte tenu de toutes les tensions contradictoires que nous avons décrites. Plutôt que de prendre en compte la complexité qui en résulte, le gestionnaire public recherche à optimiser les moyens mobilisés et engage une rationalisation autour du principe suivant : « si je paye alors je décide sinon je ne paye plus. » Depuis le début des années 80 jusqu'à nos jours, l'ensemble des politiques éducatives publiques menées localement par les municipalités pour l'essentiel, fait l'objet de cette rationalisation selon des modalités assez similaires. L'espace communal, ou intercommunal depuis peu, est le lieu qui combine simultanément la localisation des problèmes sociaux à dénouer, l'identification de la responsabilité municipale par les citoyens et la convergence des moyens publics de tous les étages administratifs et politiques. Or, dans de nombreuses situations les initiatives éducatives portées par les associations étaient antérieures à la démarche publique. La rationalisation portée par les règles administratives organise alors le transfert de la maîtrise d'ouvrage de l'association vers la collectivité.

L'exemple suivant nous montre comment l'opérateur peut devenir maître d'œuvre et y gagner des marges de manœuvres inattendues.

#### **II.II.5.3.2. L'opérateur devient maître d'œuvre**

- Dans ce chef lieu de département du centre de la France l'association locale « Maison du Temps Libre » (MTL) existe depuis le milieu des années 60. Pour des raisons essentiellement politiques -les militants de l'association étaient socialistes, tandis que la municipalité était communiste- l'association a toujours

gardé ses distances avec les politiques locales développées durant les années 80 et qui avaient permis la création d'un réseau de centres socio-éducatifs dans les différents quartiers de la ville. Les moyens mis à disposition par la ville pour que l'association fonctionne étaient limités au prêt gratuit des locaux municipaux et à une subvention de fonctionnement inchangée en valeur depuis 10 ans, ce qui constituait en fait une baisse importante en période de forte inflation. Cette position conférait aux militants associatifs le contrôle de leur projet. L'isolement relatif par rapport aux politiques publiques qui se développaient était compensé par une situation idéale du bâtiment en centre ville. De ce fait, les activités socio-éducatives étaient fréquentées par plus de 500 adhérents. Pourtant l'absence de moyens matériels conséquents empêchait d'entretenir correctement et de rénover les locaux qui ne correspondaient plus aux normes des établissements recevant du public et s'étaient passablement dégradés au fil des ans. Le directeur salarié, créateur de l'association animait un conseil d'administration vieillissant, mais dont l'engagement militant restait intact. En 1989, au moment du changement de municipalité –qui passe à droite- la MTL développe une offre de services éducatifs et culturels dispensés par des salariés peu payés et peu qualifiés ou, dans le cas d'activités récréatives, par des bénévoles que le directeur recrutait parmi ses adhérents. Cette année là, le directeur fait également valoir ses droits à la retraite.

La nouvelle directrice recrutée est tout de suite confrontée à une situation délicate : « la rénovation de l'image de marque de l'association tant auprès des adhérents que des élus municipaux était indispensable. Cette rénovation nécessitait des moyens importants que seule la collectivité pouvait prendre en charge. Cependant, la nouvelle équipe municipale n'avait pas du tout l'intention de prendre en compte nos attentes. Il nous fallait faire valoir notre place spécifique dans la politique culturelle que la nouvelle équipe municipale entendait mener avec un certain éclat. Ma crédibilité professionnelle associée à notre position privilégiée en centre-ville étaient nos seuls atouts apparents

pour la commune. Par petites touches successives j'ai amené des changements profonds qui ont transformé nos rapports avec la municipalité et multiplié les adhérents de l'association. Nous avons changé les administrateurs les plus récalcitrants à l'idée d'un travail partenarial avec la mairie, proposé d'accueillir l'adjoint à la culture et ses représentants comme membres associés à notre conseil d'administration, changé le nom de la MTL en Centre Culturel, intégré dans nos activités des intervenants hautement qualifiés en matière d'arts plastiques et d'enseignement musical, pris l'initiative de créer une école de cirque pour les enfants et les adolescents et réorganisé nos activités sportives et récréatives plus spécialisées mais moins concernées par l'orientation culturelle municipale en aidant les militants bénévoles à créer leur association. » Les décisions prises par la municipalité en matière d'action culturelle furent accueillies par les militants avec parfois de longs débats houleux sur le thème de l'indépendance associative ; mais l'attitude ouverte des dirigeants de l'association fut payante et un climat de confiance et de respect mutuel des compétences et attributions entre la ville et le centre culturel s'instaura progressivement : des travaux de rénovation des bâtiments furent engagés, une nouvelle dynamique partenariale entre les différents centres culturels de quartier se développa et la participation du centre culturel aux activités de la ville fut reconnue et progressivement mieux financée. En quatre années environ, le changement de positionnement qui consistait à faire valoir les compétences et les atouts de la structure pour enrichir le projet culturel municipal avait permis de redynamiser une structure associative vieillissante et de la transformer en un partenaire reconnu et apprécié à l'échelon local.

Dans ce mouvement l'opérateur perd la maîtrise d'ouvrage sur des activités qu'il avait lui-même conçues. Cette situation est difficile à accepter pour les militants et le plus souvent elle est déniée. Au-delà du risque de perte d'activités, par l'internalisation ou la mise en concurrence, qui peut entraîner la disparition de l'association elle-même comme nous l'avons montré plus haut dans ce chapitre, le transfert de la maîtrise d'ouvrage s'accompagne en apparence de la perte de contrôle du projet associatif et de son intention

politique. Devenu maître d'œuvre malgré lui, l'opérateur associatif est contraint de formaliser des compétences techniques sur la réalisation d'un programme dont les grandes lignes sont définies par la collectivité. Cet investissement à caractère technique est peu conforme à la culture de l'association éducative et au caractère identitaire des projets qu'elle avait l'habitude de porter sur la scène publique. Pour subsister, l'opérateur maître d'œuvre qui ne s'inscrit pas dans la dynamique de changement qui s'impose à lui peut s'engager dans le marché de dupes dans lequel l'association revendique son autonomie tout en souscrivant aux obligations imposées par la collectivité, tandis que les élus municipaux flattent les responsables associatifs sur « leur rôle essentiel dans la lutte contre la fracture sociale » par exemple. Cette situation de dénégation que nous avons décrite dans le chapitre 3 entraîne les graves conséquences que nous connaissons désormais, illustrées dans les exemples précédents. Or, ici nous voyons que l'obtention de nouvelles marges de manœuvre est possible pour l'opérateur dans certaines conditions. S'adapter en conscience est un objectif délicat à mener qui offre de nouveaux horizons pour développer l'influence de l'association en la positionnant comme un interlocuteur crédible, voire incontournable, aux yeux des maîtres d'ouvrages. En effet, l'opérateur associatif n'est pas dépourvu d'arguments pour réaliser les activités éducatives prescrites par le maître d'ouvrage : son antériorité dans la réalisation de ces activités, son expérience accumulée en matière d'éducation populaire, sa souplesse de fonctionnement comparée aux traditionnelles rigidités de la fonction publique et de ses procédures, l'atypisme des activités lié aux horaires d'ouverture par exemple –le samedi, le dimanche, le soir etc.- la compétence pédagogique, son moindre coût d'intervention permis par le recours au bénévolat et une plus grande contribution financière des usagers, le rôle de fusible entre l'équipe municipale et les habitants constituent des atouts utilisables. S'y ajoutent les besoins du maître d'ouvrage qui doit acquérir des compétences spécifiques en matière d'ingénierie sociale qui peuvent être pour partie prises en charge et assumées par l'opérateur choisi qui y trouvera de nouvelles marges de manœuvre et peut être la possibilité de faire valoir son projet propre.

L'opérateur qui consent ainsi le transfert de la maîtrise d'ouvrage de ses activités au prescripteur et se transforme en maître d'œuvre va contribuer à jouer un rôle actif dans la réalisation, voire la re-formulation des politiques publiques. Son inventivité associative non seulement n'est pas remise en cause mais lui permet de faire valoir les nombreux

atouts qu'il possède pour enrichir et améliorer la qualité de services qu'il offre aux consommateurs de ses activités.

### **II.II.5.3.3. Le consommateur devient bénéficiaire**

La mise en œuvre de politiques publiques par un opérateur associatif a pour conséquence de faire jouer un nouveau rôle au consommateur : s'agissant de dispositifs publics, le maître d'ouvrage considère le plus souvent que les moyens alloués au fonctionnement des activités gérées par le maître d'œuvre doivent être précisément affectés. Il ne s'agit donc plus de subventions de fonctionnement visant à soutenir le projet de l'association mais de règlements contractualisés qui financent des actions éducatives définies. Dans le même mouvement l'évaluation des dispositifs publics conduit à identifier les consommateurs comme des catégories spécifiques, c'est à dire des ayant droits ou des bénéficiaires. Dans certains chefs-lieux de canton par exemple, l'accès aux services proposés par telle association culturelle ne concernera que les résidents de la commune ; ou encore le centre de loisirs ne sera ouvert qu'aux familles dont les parents travaillent. Dans le même but les financeurs maîtres d'ouvrage demanderont à l'opérateur associatif de procéder à des tarifs différents suivant les caractéristiques du consommateur de l'offre : revenus, lieu de résidence, composition de la famille etc. constituent autant de critères qui déterminent les conditions d'accès aux activités. D'une façon plus restreinte, sachant que les difficultés vécues par les habitants des quartiers faisant l'objet de politiques sociales et éducatives spécifiques réduisent leur mobilité urbaine, le recrutement des bénéficiaires des actions proposées par l'association maître d'œuvre de ces politiques sera circonscrit à la cité ou au quartier. Bien que le quartier ne constitue qu'un découpage géographique infra communal les aides publiques seront attribuées, en fonction du principe désormais répandu de discrimination positive, à des ayant-droits déterminés avec de plus en plus de précision. Sur ce point, la segmentation des publics ciblés par l'offre de services éducatifs est de plus en plus précise et peut s'apparenter aux techniques du marketing moderne, avec des orientations spécifiquement liées aux objectifs sociaux poursuivis. La conséquence principale pour l'agent consommateur pris dans ce rôle d'ayant droit est que ses choix sont plus restreints.

- Par exemple, ce centre social dans la banlieue lyonnaise organise un séjour à la neige durant les vacances scolaires pour les jeunes de la commune. L'objectif politique affiché de

l'association est de permettre l'accès aux vacances pour tous. Pour certains élus municipaux l'intérêt éducatif peut se résumer par l'idée prosaïque de faire partir quelques jeunes gens qui « rouillent » dans les entrées d'immeubles et perturbent l'ordre social. Pour l'association, l'intérêt éducatif réside dans les apprentissages sociaux que ces jeunes gens vont réaliser dans un milieu différent (la vie en collectivité, le milieu montagnard, la pratique sportive etc.) Pour mettre en œuvre leur projet les animateurs vont mobiliser une partie des moyens publics qui sont confiés au centre social pour abaisser le prix de vente du séjour. Simultanément les responsables identifient les jeunes gens qui vont pouvoir bénéficier de cette offre au regard des critères sociaux et économiques des familles qui fréquentent le centre social. Compte tenu des coûts élevés de ce type d'activités, l'élu financeur sera attentif à ce que les participants soient éligibles au dispositif Ville Vie Vacances, dispositif de l'État qui cible les catégories de jeunes les plus défavorisés, ce qui lui permet en retour d'obtenir des financements complémentaires dans le cadre de la politique de la ville. Dans ces conditions, l'accès à l'activité est strictement limité à des catégories de bénéficiaires identifiées au préalable. Même si sur le territoire communal plusieurs structures socio-éducatives organisent des vacances pour les jeunes, il en résulte que le choix du consommateur reste confiné à l'offre spécifique qui lui est autorisée par son appartenance à une catégorie d'ayant droit.

Dans un premier temps nous avons vu que l'acteur adhérent de l'association est devenu agent consommateur d'une offre de services. Sa contribution, tant sur le plan de l'implication que sur le plan économique, résulte plus d'un acte d'achat que d'un acte de participant aux décisions et aux orientations du projet. L'agent consommateur possède une certaine capacité à peser sur la nature et le contenu des activités. Il compare et mesure son propre investissement en rationalisant son acte de consommation de services sous la forme coût/qualité : coût financier, de comportement sur la qualité de services, la conformité aux attentes, l'image de marque etc. Comme agent consommateur il appartient à une catégorie ciblée par l'offre de services mais il ne constitue pas pour autant une population captive. Pris comme agents consommateurs les jeunes gens du quartier pèsent bien sur la nature de

l'offre de services du centre social, ce que l'on observe par la forte propension des structures socio-éducatives de quartier à organiser des loisirs à la mode comme les séjours à la neige où l'on pratiquera les dernières activités « branchées » (surf, soirées en boîte par exemple). Mais, devenu bénéficiaire de prestations, ses choix se réduisent : son droit de tirage sur l'action publique le contraint à utiliser les voies et moyens qui lui sont proposés (ceux du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre). Bien entendu, dans la plupart des situations il peut renoncer à ce droit de tirage mais il ne pourra probablement pas peser pour reconstruire l'offre dans un espace de consommation différent de celui qui lui est proposé. Ainsi, la recherche de performance, au sens d'une allocation de moyens précisément affectée à la résolution des problèmes éducatifs et sociaux repérés par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, réduit-elle la largeur de la cible en précisant les catégories d'ayant droits. Une « bonne » politique publique en direction de publics défavorisés par exemple, contribue alors à stigmatiser les bénéficiaires par l'identification de leurs caractéristiques sociales, lesquelles seront en permanence mises en avant pour rechercher les indices d'efficacité de l'action publique, la justifier et la valoriser. L'intention éducative des militants qui visait à faire disparaître ces aspects discriminants par le brassage social, la porosité entre les publics, l'élargissement des cibles initiales et par l'insertion de chacun dans un ensemble plus vaste (l'inscription dans la société, la nation ou la république) disparaît complètement. En fait, les dispositifs éducatifs de l'action publique font se superposer au choix de l'agent consommateur les droits du bénéficiaire.

#### **II.II.5.4. UN MARCHÉ DE DUPES ?**

Dans le nouveau contexte que nous avons décrit, les modalités de production des services ont été transformées. Le modèle initial qui rassemblait tous les acteurs (l'élu, le militant et l'adhérent) autour d'un but commun a disparu. L'agent prescripteur, l'agent consommateur exercent séparément des pressions sur l'agent opérateur en cherchant à satisfaire des attentes divergentes. Chaque agent joue un rôle spécifique qui modifie l'ordonnancement du processus de production des actions ou des services : celui du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre et du bénéficiaire. Par mimétisme avec les modalités de production des entreprises publiques ou marchandes ces différents rôles sont joués et

acceptés sans que les parties prennent conscience des causes de cette transformation. Le plus souvent, elles en observent simplement les effets. Ce d'autant plus que cette mutation facilite la multiplication et le développement des activités. L'agent public a conquis le titre de maître d'ouvrage au détriment de l'association d'éducation populaire devenue maître d'œuvre, tandis que les adhérents sont devenus des consommateurs. Il s'ensuit des relations asymétriques qui font que la régulation entre les attentes divergentes de chaque partie prenante se contractualisent généralement autour des objectifs du prescripteur : puisqu'il paye, il contrôle. Plutôt que d'identifier les causes, le plus souvent exogènes aux opérateurs associatifs, l'alternative consiste fréquemment à entrer dans le marché de dupes où chaque agent tente de tirer parti des faiblesses de l'autre en s'en plaignant. Ainsi est-il commun pour la puissance publique de considérer l'intervention associative comme peu fiable et produite par des « amateurs » au sens péjoratif que prend ce mot. De leur côté les responsables associatifs se plaindront de l'absence de projet politique ou de politique éducative des élus locaux. Tandis que les bénéficiaires placés dans leur rôle d'ayant droits râleront contre le faible attrait des activités proposées - très concurrencées par des initiatives marchandes - qu'ils devront consommer par absence de choix réel. Mais dans le marché de dupes le développement des activités, même vidées de leur sens éducatif initial rassemble les protagonistes. C'est l'activité et non plus le projet qui fonde l'objet sur lequel se contractualisent les attentes de chacun. D'une façon un peu caricaturale plus de séjours à la mer pour les jeunes gens du quartier c'est moins d'insécurité locale pour l'élue, plus de loisirs habituellement inaccessibles pour les participants et la perspective d'agir sur les comportements des jeunes pour les animateurs.

Une alternative pourrait consister à ré-associer les parties autour d'un nouveau but commun. Mais un obstacle de taille s'y oppose à ce stade de l'évolution à l'œuvre : les véritables causes de la mise en tension entre les parties opposées sont difficiles à identifier pour les acteurs pionniers des initiatives : en effet reconnaître les divergences d'intérêts entre prescripteurs, opérateurs et consommateurs oblige le militant à réviser la croyance qui avait permis de gommer ces oppositions sous l'autorité des mythes fondateurs. L'acteur initial - élu, militant ou adhérent - qui participait à la prise de décision au sein de l'association dans l'ancien modèle y jouait une aventure personnelle mise au service de l'intérêt général dans le cadre du projet associatif. Prendre conscience que le modèle

associé ne fonctionne plus remet en cause la pertinence de l'action menée par l'opérateur associatif et risque de provoquer une crise d'identité fortement démobilisatrice. Le diagnostic, s'il n'a pas été produit en association avec l'opérateur crée des réactions de rejet parfois vives, toujours douloureuses, d'autant plus fortes que les croyances étaient bien établies. Pourtant ré-associer les parties ne peut logiquement se faire que si l'on a au préalable pris conscience que les parties sont dissociées !

## **Chapitre 6 : L'INTEGRATION DOULOUREUSE DE LA GESTION**

Au stade de l'association dissociée que nous venons de mettre en exergue, se mêle une nouvelle question que l'opérateur doit affronter et résoudre impérativement. En effet, le maître d'ouvrage en faisant valoir ses prérogatives s'impatiente de ne pas obtenir une plus grande visibilité sur l'adéquation entre les dispositifs qu'il finance et la conformité administrative ou réglementaire des comptes rendus qui lui sont fait. La prégnance administrative s'exerce fortement sur l'opérateur qui va devoir apprendre à rendre des comptes. C'est la question de l'intégration d'une logique gestionnaire qui s'impose au maître d'œuvre et que nous allons étudier maintenant.

### **II.II.6.1. UN UNIVERS REGLEMENTE**

Entre les premières initiatives sociales menées dans les patronages laïques ou confessionnels du 18<sup>ème</sup> siècle et les dispositifs publics en vigueur aujourd'hui dans le domaine des activités éducatives, le champ dans lequel les associations d'éducation populaire déploient leurs projets s'est transformé et est devenu totalement encadré par des lois et règlements divers. Nous avons déjà cité l'ordonnance de 1945, le Code de la Famille apparu en 1960, la réglementation sur la protection des mineurs, les premières réglementations sur l'encadrement des structures de vacances et de loisirs, l'arrêté de 1984 qui définit avec précision les centres de loisirs sans hébergement, la procédure d'agrément d'un Centre social par la Caf etc. S'y sont ajoutés progressivement toutes les réglementations et normes de sécurité sur les établissements eux-mêmes en tant qu'établissements recevant du public (ERP), l'ensemble de la législation sur la fabrication, le transport et le service des denrées alimentaires, l'apparition d'une législation propre à la protection des milieux naturels, les normes européennes sur la construction de jeux par exemples. La création de professions spécifiques, de diplômes spécialisés ouvrant le droit exclusif à l'encadrement de nombreuses activités et leur environnement conventionnel (conventions collectives) durant les années 80 et 90 complètent cet encadrement juridique et achèvent la structuration du champ d'activités.

De plus l'accès aux financements n'est rendu possible qu'au travers de l'inscription des opérateurs dans les dispositifs administratifs cités également comme les Contrats Temps Libre, Contrat Enfance, Contrats éducatifs locaux, Contrats locaux de sécurité, dispositif Ville Vie Vacances, portés par tous les échelons administratifs de l'État et de nombreuses administrations déconcentrées ou encore par des organismes publics ou para-publics comme les Caf ou le Fonds d'action sociale (FAS) ou même ceux développés par l'Union Européenne et ses différents programmes.

Même le principal mode de financement qui était la subvention publique et qui venait en complément des ressources propres de l'association financer le projet associatif sans contrepartie, c'est à dire son fonctionnement, disparaît progressivement au profit de financements contractualisés. Notre étude sur les Centres sociaux montrait qu'en 1991 la structure des produits relevait pour plus de 30% de financements contractualisés alors qu'elle était de 13% en 1983. Depuis le milieu des années 90, en raison de la recherche constante par les collectivités locales d'une meilleure lisibilité de l'affectation des fonds octroyés, la plupart des opérateurs passent diverses conventions de gestion avec les collectivités locales pour obtenir les moyens nécessaires à leur mission. Indépendamment de la nature juridique de ces contrats (délégation de service public, marché public, contrat d'objectifs) tous visent à affecter les financements publics à des actions ou des missions spécifiques. Depuis la loi du 12 avril 2000 toute demande de subvention égale ou supérieure à 23.000 euros doit faire l'objet d'une convention qui précise les objectifs et les moyens que l'opérateur s'engage à réaliser. En dehors des ressources propres obtenues de la part des bénéficiaires c'est donc la quasi-totalité des moyens publics qui est aujourd'hui contractualisée.

#### **II.II.6.1.1. Une forme juridique banalisée**

Enfin, au-delà du domaine d'activité des associations d'éducation populaire c'est l'ensemble du champ associatif qui est concerné par différentes évolutions juridiques. Toutes tendent à considérer l'association de type loi 1901 comme un mode de production de services banalisé au milieu des autres formes juridiques d'entreprises. Cette évolution constante depuis le début des années 80 coïncide avec l'entrée en économie des associations telle que nous en avons parlé précédemment. Notons que le Plan comptable 82

élaboré par le Conseil national de la comptabilité s'applique dès le 1<sup>er</sup> mars 1985 aux associations qui atteignent deux des trois seuils prévus par la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984 (50 salariés, 3 millions d'euros de CA, 1,5 millions d'euros au Bilan). Ces seuils seront abaissés par la loi dite « Sapin » du 29 janvier 1993 qui rendra obligatoire l'utilisation du Plan comptable aux associations qui perçoivent une ou des subventions de l'État pour un montant égal ou supérieur à 150.000 euros. La loi dite « Joxe » du 6 février 1992 impose la même contrainte aux associations qui perçoivent une ou des subventions d'une commune, du Conseil général ou du Conseil régional mais à partir du seuil de 75.000 euros ou si les subventions représentent plus de 50% du budget. De plus, le recours à un commissaire aux comptes agréé est obligatoire dès que le seuil de 150.000 euros de financements publics est atteint. Notons que la mission de contrôle du commissaire aux comptes s'exerce dans le cadre de la loi du 24 juillet 1966 c'est à dire qu'elle est définie de la même façon que pour les sociétés commerciales. Au plan pénal le nouveau code du 1<sup>er</sup> mars 1994 qui permet de rechercher et condamner une personne morale s'applique également aux associations.

Le développement des subventions aux associations, des jugements du Conseil d'État et de la Cour administrative d'appel depuis 1995 et quelques scandales durant la même période ont souligné le contexte d'insécurité juridique de la relation avec les associations pour les élus politiques et les fonctionnaires à travers le risque de prise illégale d'intérêt<sup>203</sup> ou celui de gestion de fait<sup>204</sup>. La crainte des conséquences de ces qualifications en termes de condamnation pénale et d'inéligibilité a conduit l'administration publique locale à un formalisme beaucoup plus marqué qu'auparavant dans l'établissement de relations financières avec les associations. La recherche constante d'une plus grande sécurité juridique pour les collectivités publiques et d'une meilleure transparence dans les relations avec les citoyens a contribué au développement de nouvelles normes dans une dernière loi du 12 avril 2000<sup>205</sup>. Notons encore qu'en cas de difficulté économique la loi du 25 janvier 1985 modifiée par la loi du 10 juin 1994 relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises concerne également tous les types d'associations et leurs dirigeants. Au plan fiscal, l'instruction du 15 septembre 1998 spécifique aux associations et appliquée depuis le début de l'année 2000 ne déroge pas à la grille d'analyse traditionnelle du fisc qui observe les conditions concurrentielles dans lesquelles s'exercent

---

<sup>203</sup> Article 432-12 du code pénal

<sup>204</sup> Article 60 de la loi du 23 février 1963

<sup>205</sup> Loi 2000-321 du 12 avril 2000, relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

l'activité de la personne physique ou morale indépendamment de sa nature juridique et donc sans tenir compte du projet spécifique des associations.

Sans que cette énumération soit exhaustive, la banalisation du cadre réglementaire et juridique des associations à but non lucratif, dans le sens d'un alignement avec toutes les autres formes d'entreprises, est particulièrement mise en évidence par ce dernier exemple : l'instruction du 29 décembre 1972 pour l'application du Code des marchés publics écartait explicitement toutes les associations de son champ d'application considérant à l'époque que « les services publics peuvent être amenés à conclure des contrats non soumis aux règles du code des marchés publics. Il s'agit notamment : des contrats administratifs passés avec des personnes physiques ou morales n'exerçant pas d'activité industrielle ou commerciale, tel est le cas des [...] conventions passées par des services publics avec des organismes sans but lucratif (associations de la loi de 1901...) <sup>206</sup> ». Cette exclusion explicite dans l'ancien code est à rapprocher du nouveau code appliqué depuis octobre 2002 et dont l'article 30 énumère de façon quasi-exhaustive l'ensemble des services rendus aux collectivités publiques par les associations !

Ainsi, en trente ans l'ensemble du champ associatif est passé du régime de l'exception tenant à sa nature non lucrative aux règles du droit privé et du droit public combinées, tandis que le domaine d'activité de l'éducation est désormais totalement encadré par les réglementations.

### **II.II.6.1.2. L'obligation gestionnaire**

L'ensemble des contraintes et obligations qui découlent de cet environnement juridique favorise l'importation de compétences spécialisées de gestionnaire et contribue à la professionnalisation des dirigeants associatifs sur ces questions. Notre étude sur les Centres sociaux montrait un accroissement très sensible des fonctions comptables et administratives entre 1983 et 1991 : « la comparaison des qualifications des responsables de centres sociaux illustre un mouvement de rationalisation des dépenses, une sorte d'apprentissage de la gestion, qui va de pair avec l'évolution des mécanismes de financement. En 1983, les responsables ou directeurs de centres étaient pour 78% d'entre eux issus de formations à dominante pédagogique de type animation ou travail social. Sur

---

<sup>206</sup> Journal Officiel du 26 janvier 1973, p. 1013

les 1089 centres ayant répondu ils représentent à cette époque 854 personnes. En 1991 sur les 1258 centres ayant répondu à cette question, leur nombre est ramené à 809 personnes soit 64%. Dans le même temps le nombre de responsables identifiés comme des “ cadres administratifs ” a crû de 89 personnes en passant de 109 à 198. Un autre indice consiste à observer l'évolution du nombre total de personnes employées (quel que soit leur temps de travail) dans la fonction comptable. Entre 1983 et 1991 le nombre de comptables progresse de 148 employés et passe de 298 à 446 personnes, soit un accroissement de 50%.<sup>207</sup>»

Un autre exemple marque cette élévation des compétences gestionnaires dans le domaine d'activités des associations éducatives : le DEFA (Diplôme d'État aux Fonctions d'Animateur), diplôme de référence dans la profession et reconnu comme une formation de niveau III, vise à la formation des responsables associatifs. Près de 400 diplômes sont délivrés chaque année. Le parcours de formation comporte une Unité de Valeur intitulée GAO (Gestion Administration Organisation) réputée comme étant la plus difficile à passer pour les candidats. Le taux de réussite pour cette épreuve est d'environ 50%. Trois échecs ne permettent plus au candidat de terminer l'ensemble de la formation et interdisent l'accès au diplôme, ce qui est la source de nombreux abandons.

Ou encore, dans les associations importantes, les postes de DAF (Directeurs Administratifs et Financiers) sont apparus au milieu des années 90. Ils sont fréquemment recrutés au sein de cabinets comptables et possèdent un niveau de formation élevé de type DECF (Diplôme d'études comptables et financières) par exemple. Au sein de la Fédération Léo Lagrange aux côtés du DAF, membre du Comité de direction, une fonction de contrôle de gestion a été implantée. De plus chaque établissement régional emploie désormais un cadre responsable de l'administration et des finances. Tous ont eu au préalable une expérience professionnelle en cabinet ou en entreprise.

L'apparition de ces nouvelles fonctions a sensiblement modifié les pratiques professionnelles en vigueur auparavant. L'introduction d'une culture du chiffre marque l'adaptation à la nouvelle donne de la part de nombreuses associations. Non sans mal, comme nous allons le voir en retraçant une sorte d'itinéraire de cet apprentissage.

---

<sup>207</sup> François Rousseau, *L'emploi en miettes, l'exemple des Centres sociaux*, étude, Ministère du Travail, DARES, décembre 1998.

## **II.II.6.2. APPRENDRE A RENDRE DES COMPTES**

Grande ou petite, employeur de personnel ou non, l'association manie des moyens de paiement, ce qui implique que les dirigeants devront rendre compte dans tous les cas de l'exactitude et de la sincérité des opérations réalisées auprès des adhérents qui sont leurs mandants. Mais progressivement et au fil du développement des activités ils devront rendre compte également de la bonne affectation des moyens au regard des engagements contractuels de l'association vis à vis des nombreux tiers financeurs. Au stade de l'association composée d'acteurs regroupés autour d'un même but, la circulation de l'information gestionnaire est monétaire et essentiellement interne. Au stade de l'association dissociée que nous avons décrite ce sont les échanges externes qui dominent et contraignent à l'élaboration de multiples comptes rendus qui concernent tous les aspects de la vie de l'organisation. Or, c'est la transformation d'acteurs en agents qui emporte la multiplication des échanges externes et leur prédominance vis à vis des échanges internes à l'association. Nous avons évoqué au chapitre précédent la difficulté pour les militants qui croient en leur modèle historique d'association à accepter les changements à l'œuvre lorsque leur univers juridique s'est totalement transformé en gommant le statut d'exception sous-tendu par le but non lucratif et le projet spécifique de l'association. Pourtant nécessité fait loi et la multiplication des échanges externes impose de satisfaire aux exigences du nouvel environnement juridique. Souvent vécue par les militants comme une contrainte externe au projet associatif et non comme un facteur de développement de ce même projet, l'apprentissage de la gestion est problématique et peut conduire à la disparition de l'association et de son projet.

### **II.II.6.2.1. Un exemple type**

Nous allons voir qu'apprendre à rendre des comptes est un processus difficile car il se heurte à l'incompréhension des militants sur les changements intervenus dans l'environnement de l'association et qui l'ont profondément modifiée. Nous illustrons ces difficultés par le cas reconstitué (en trois phases successives) d'une association traditionnelle qui se développe rapidement mais qui va se noyer dans son succès par son incapacité à s'adapter aux nouvelles règles qui s'imposent.

- Phase 1. Dans cette association du sud-ouest de la France qui développe des activités éducatives en direction de la jeunesse du quartier, la fonction de trésorier bénévole qui assume l'ordonnancement des dépenses, le recueil et le traitement des informations économiques ainsi que la présentation des comptes aux adhérents, se modifie au fur et à mesure de la multiplication des échanges externes. En 1991, comme 56% des associations françaises qui gèrent un budget inférieur à 9000 euros<sup>208</sup>, l'association ne propose des services qu'à ses membres sans atteindre aucun des seuils prévus par la législation. C'est l'absence de règles imposées qui subsiste et la gestion de l'association est similaire à celle d'un budget familial. D'ailleurs, suivant un exemple répandu dans le monde des très petites entreprises (TPE) l'association est présidée par le mari, tandis que la trésorerie est confiée à son épouse. L'important à ce stade est de présenter des comptes équilibrés et de placer les excédents éventuels pour les mauvais jours. L'association de ce type n'ayant pas d'obligation comptable la communication aux membres est présentée sous la forme d'un simple compte de trésorerie de type recettes-dépenses qui mentionne le solde de chaque section (danse, foyer de jeunes, sorties etc.) Mais les liquidités bancaires, particulièrement les sommes placées sur le livret d'épargne ou les valeurs mobilières de placement ne sont pas mentionnées ; comme si ces sommes mises de côté « au cas ou » comme un bas de laine n'eussent pas à susciter les appétits dépensiers des adhérents !

- Phase 2. Devant le succès des initiatives militantes et suite à une rencontre des associations avec la municipalité l'association va devenir employeur de personnel : cinq contrats-emplois solidarité sont créés et soutenus par une augmentation de la subvention municipale et de l'Etat dans le cadre de la politique de la ville. Le budget de l'association enfle et les seuils réglementaires seront vite atteints. Dans un premier temps, c'est l'introduction du droit social dans la vie quotidienne de l'organisation qui complexifie très sensiblement le cadre gestionnaire. Progressivement le couple de dirigeants se sent

---

<sup>208</sup> En référence à l'étude de Viviane Tchernonog, déjà citée.

débordé par les nombreuses questions auxquelles il faut répondre quotidiennement. Pourtant, organiser la continuité de l'activité suppose alors de rechercher des financements nouveaux et incite les dirigeants (bénévoles et salariés) à s'inscrire dans tous les dispositifs publics susceptibles d'aider au développement, ce qui augmente considérablement l'activité administrative pour satisfaire aux nombreuses exigences des financeurs. Face à tant de complexité peu réjouissante le président et la trésorière délèguent les actes de gestion aux professionnels embauchés qui sont plus disponibles et considérés comme formés et rémunérés pour ces tâches ingrates.

- Phase 3. Mais si les jeunes personnes embauchées débordent d'initiatives et drainent des moyens conséquents, personne dans l'association ne mesure bien l'ampleur des démarches et formalités à accomplir au plan économique comme au plan social. Survient alors un contrôle banal de l'URSSAF qui va mettre en évidence de nombreuses irrégularités de gestion non intentionnelles. Le verdict tombe rapidement et c'est plusieurs dizaines de milliers d'euros que l'association doit verser aux caisses de sécurité sociale. L'association n'a plus aucune réserve financière et subissait déjà des tensions importantes de trésorerie. Les responsables, avec le soutien des travailleurs sociaux du quartier appelés en renforts, se tournent alors vers la municipalité qui finance l'association pour partie. Mais les élus craignent de se trouver engagés dans des difficultés non maîtrisables et malgré le rôle reconnu que l'association joue dans le quartier, ils jugent que l'insécurité juridique de la situation empêche de subventionner davantage l'association. L'expérience s'arrêtera brutalement par le dépôt de bilan qui suivra.

### **II.II.6.2.2. Du budget familial au bilan**

Durant la première phase de son développement le mode de gestion familial de l'association caractérise fréquemment l'initiative au plan local. Il est simple en apparence et

relève du bon sens ce qui le rend accessible au plus grand nombre et facilite l'engagement des bénévoles autour de leur projet associatif. C'est également un mode de gestion soutenu au plan local par l'un des premiers interlocuteurs de l'association qu'est le banquier lorsque vient le moment d'ouvrir un compte bancaire : attirés par les réserves qu'accumulent les dirigeants associatifs qui gèrent prudemment, les réseaux bancaires bien implantés dans le tissu local ont développé dès le début des années 80 des services spécifiques aux associations : par exemple La Poste et le Crédit Agricole qui drainent nombre de comptes courants familiaux développent en plus du célèbre livret d'épargne, des Sicav et autres produits financiers et des guides fort documentés aux bénévoles associatifs. D'ailleurs, obtenir une participation, matérielle, promotionnelle ou financière de ces grands réseaux financiers aux actions locales de l'association est relativement aisé, ce qui facilite d'autant la consolidation des liens économiques.

Le tandem président et trésorier a besoin de fonctionner en bonne entente pour décider et arbitrer les questions de gestion quotidienne. La simplicité des comptes-rendus où les adhérents retrouvent les recettes et les dépenses de leur secteur ou activité lors de l'assemblée générale, permettra de prendre la décision d'un investissement matériel ou de l'organisation d'un événement collectif qui justifieront l'allocation de moyens spécifiques. Il faut rappeler que ce type de structure est financée pour 74% par les membres eux-mêmes. Généralement, à ce stade, l'aide monétaire de la collectivité locale est faible en pourcentage comme en montant.

Ce sont les échanges internes qui dominent très largement et structurent le mode de communication entre les membres durant cette première phase de développement de l'association. Les échanges externes sont limités aux contacts avec les élus locaux et aux contraintes nécessitées par le déroulement de l'activité et les réglementations qui s'y rapportent.

Lorsque survient la deuxième phase du développement associatif, ce mode de gestion en bon père de famille qui ne mobilise pas beaucoup de compétences techniques est très prégnant et freinera l'intégration de nouvelles règles empruntées à l'entreprise lorsque celles-ci ne vont pas tarder à s'imposer. Car nous sommes dans le cas des associations éducatives et la professionnalisation du domaine d'activité rend rapidement indispensable, voire obligatoire le recours à du personnel salarié dès lors que l'association se développe. Selon la typologie énoncée au deuxième chapitre, c'est d'ailleurs le rôle employeur de

l'association qui discrimine largement le type d'association gestionnaire. Et depuis le début des années 1980 la multiplication des différents dispositifs d'aide à l'emploi joue en faveur d'un développement du travail salarial dans les associations. Par exemple, ces postes ou emplois aidés sont utilisés de façon conséquente par les centres sociaux : ils représentaient 4% des ressources humaines mobilisées en 1983 et 12% en 1991. Dans le mode de gestion associatif l'utilisation de ces aides est fréquente voire indispensable, compte tenu de la recherche toujours accrue de moyens nouveaux et de la baisse des financements publics tandis que les besoins auxquels répond l'association ne cessent d'augmenter. Dans ce contexte, utiliser avec agilité tous les dispositifs disponibles relève d'un effet d'opportunité, l'aide publique à l'emploi étant un moyen supplémentaire de subventionner l'activité du centre. Elle est comprise comme un accroissement des subventions affectées sur projets (ici l'emploi) dont nous avons souligné l'augmentation relative dans la structure des produits au début de ce chapitre.

Dans ce cadre, le recours à du personnel rémunéré constitue une opportunité qui laisse la plus grande marge de liberté aux responsables associatifs : la prise en charge partielle ou totale des coûts d'emplois par les dispositifs nationaux n'avait pas, jusqu'au dispositif de création des emplois-jeune, de contrepartie obligatoire en terme de contenu d'emploi pour l'employeur. Du coup, dans le champ de l'animation socio-éducative les fonctions occupées par les bénéficiaires de ces dispositifs relèvent plus du bénévolat-indemnisé, développé comme un factotum au service du projet associatif, que d'une fonction salariale précisément définie. Pour l'illustrer nous observons que les personnes bénéficiaires de tels dispositifs publics se définissent par leur statut administratif plutôt que par leurs fonctions au sein de l'association. Par exemple, le témoignage de ce responsable de formation qui organisait et encadrait lui-même de nombreux jeunes gens dans des formations de type BAFA (Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur) et ce durant de nombreuses années : "lorsque je demandais en début de stage à chaque participant de décliner devant le groupe de stagiaire son identité civile et professionnelle, j'étais confronté le plus souvent à une réponse du type : - moi, je m'appelle Christophe, j'ai 21 ans, je suis TUC<sup>209</sup> dans l'association X ou Y. En fonction du développement des différents dispositifs publics, le stagiaire se déclarera comme SIVP<sup>210</sup>, puis comme Objecteur de conscience<sup>211</sup> ou comme

---

<sup>209</sup> Travaux d'Utilité Collective, créé en 1984 au titre de la politique d'aide à l'emploi.

<sup>210</sup> Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle, créé en 1986.

CES<sup>212</sup> ou encore comme CEC<sup>213</sup> et plus récemment Emploi-Jeune<sup>214</sup> dans l'association X ou Y."

Lors de la troisième phase de notre exemple, nous observons que la gestion de l'association s'est complexifiée au fur et à mesure de son développement. Devenues employeurs et gérant un budget conséquent les associations gestionnaires sont amenées à justifier les sommes qu'elles gèrent et les aides qu'elles perçoivent. Elles doivent satisfaire à de nombreuses réglementations, anticiper sur leur gestion de trésorerie, établir leur budget prévisionnel et hiérarchiser leurs priorités de décaissement autour des questions sociales avant les dépenses liées aux activités. Les tâches de gestion à accomplir sont réparties sur plusieurs personnes pendant que la fonction du trésorier devient plus politique et décisionnelle ; notamment ce n'est plus seulement devant l'assemblée des membres que le trésorier rend des comptes mais devant les multiples financeurs, les organismes sociaux et selon leurs exigences propres. Se pose alors la question des compétences nécessaires pour tenir le rôle de trésorier et celui de comptable qui deviennent distincts. Dans les associations gestionnaires qui gèrent en moyenne (en 1999) un budget de plus de 300.000 euros ce poste est rarement convoité et il est fréquent de le voir confié au dernier des volontaires que l'on convaincra en lui expliquant que le travail est simplifié par l'action de l'expert-comptable, du commissaire aux comptes, du ou des comptables salariés et du directeur de l'association. Mais la technicité requise et le système de décision incluant anticipation et contrôle n'étaient pas incorporés au modèle de gestion initial. Le contrôle par les élus associatifs risque d'être défaillant, les décisions correctrices, d'autant plus douloureuses à prendre qu'elles sont tardives et concernent le plus souvent les charges de personnel, ne seront pas prises à temps ce qui conduira à des difficultés économiques très sérieuses.

Le raisonnement gestionnaire qui prenait appui sur la proximité de la situation associative avec le budget familial est remis en cause. Au bon sens du père de famille se substitue l'application des lois et règles, ce qui impose au plan politique de créer un mécanisme de décision et de contrôle et au plan technique de tenir une comptabilité

---

<sup>211</sup> Les jeunes gens réfractaires au service national pouvaient effectuer un service civil dans les associations agréées spécialement par l'État pour les accueillir pour une durée de 24 mois.

<sup>212</sup> Contrat Emploi Solidarité, créé en 1990.

<sup>213</sup> Contrat Emploi Consolidé, créé en 1992.

<sup>214</sup> Dispositif Nouveaux Services Nouveaux Emplois, créé en 1997.

d'entreprise traditionnelle avec la réalisation d'un compte de résultat d'un bilan et de son annexe.

### **II.II.6.2.3. Une mise en conformité audacieuse**

Si au fur et à mesure de l'évolution juridique et du développement de l'association, la gestion administrative et économique se conforme aux attentes des divers prescripteurs elle devient de plus en plus étrangère au projet de l'association. Le trésorier rencontre des difficultés croissantes pour intéresser son auditoire lorsque son rapport vient à l'ordre du jour : comment communiquer sur le projet associatif avec un compte de résultat en liste, un bilan et une annexe qui se présentent au profane comme une litanie de chiffres et de tableaux<sup>215</sup> ? Sous la forme officielle les comptes de chaque activité sont disséminés dans une multitude de postes de dépenses aux intitulés barbares qui ne collent pas à la réalité vécue par les adhérents. Il s'agit alors d'un exercice obligé sous l'œil du commissaire aux comptes et des financeurs présents, d'un rituel abscons qui ne participe pas à la fabrication du sens et du projet. L'activité économique de l'association est comprise comme une affaire de techniciens à laquelle il faut bien se plier ; une astreinte peu attrayante qui concerne beaucoup plus les acteurs externes à l'association que les membres. Bien rendre compte, c'est d'abord rendre compte de la conformité aux règles imposées, comme nous le montre de façon surprenante l'exemple suivant.

- Dans cette association locale qui voulait adhérer à la Fédération Léo Lagrange, les dirigeants avaient fait parvenir, d'une part un bilan complet accompagné du rapport du Commissaire aux comptes et, d'autre part les comptes destinés à chaque financeur. Ces documents étaient radicalement différents, pas simplement dans leur forme mais également au plan des chiffres inscrits. L'explication était la suivante : pour la commune, le compte de résultat faisait apparaître un déficit dans le but d'obtenir une subvention plus importante. Pour la CAF qui exigeait un compte de résultat équilibré pour verser ses prestations de service, le résultat net comptable était nul. Pour le Conseil général, la participation de la CAF était minorée pour

---

<sup>215</sup> Souvent présentés sur la liasse fiscale normalisée, ce qui fait plus sérieux, mais au vu des libellés et des lignes inutilisées rend la communication interne encore plus malaisée.

justifier une demande d'aide nouvelle du Département. Tandis que le compte de résultat certifié par le Commissaire aux comptes faisait mention d'un substantiel résultat et de réserves importantes dans les fonds propres !

Cette situation étonnante qui engage pourtant la responsabilité pénale des dirigeants n'est pas du tout exceptionnelle. Elle résulte à la fois des stratégies associatives pour obtenir des moyens nouveaux et des exigences administratives des financeurs qui veulent vérifier la bonne affectation des moyens qu'ils ont octroyés. Pour les financeurs la lecture des documents comptables officiels de l'association ne rend pas compte de la façon dont ont été utilisés les fonds spécifiquement dédiés aux projets qu'ils ont décidé de soutenir. Dans ce but les administrations transmettent à l'association des bordereaux spécifiquement établis selon leur logique propre. Pour satisfaire à la demande administrative, l'association peu formaliste prendra alors le risque de compléter les bordereaux spécifiques conformément à la demande exprimée par le financeur et non en application des principes généraux de la comptabilité. Et pour satisfaire sa recherche constante de moyens nouveaux elle présentera les comptes en fonction de la stratégie qu'elle souhaite.

D'où ce paradoxe étonnant : la puissance publique développe des cadres réglementaires qui exigent de tenir une comptabilité générale selon les règles professionnelles (ce qui n'intéresse guère les militants qui y voient un affadissement de leur projet) mais qui permet l'obtention de comptes vrais et sincères. Dans le même temps l'administration réclame à ces associations des informations financières conformes à sa logique propre (ce qui ouvre des marges de liberté, certes périlleuses, aux stratégies associatives) et conduit l'association à fournir des comptes faux et arrangés (et en plus l'administration n'est pas dupe ) en fonction des attentes combinées des militants associatifs et de l'administration !

#### **II.II.6.2.4. Des outils de gestion importés**

L'absence de concepts spécifiques à l'entreprise sociale, le peu d'intérêt des agents opérateurs pour le chiffre conduisent à l'importation de l'instrumentation de gestion depuis les politiques publiques et le monde de l'entreprise marchande comme nous l'avons rapidement montré au début de ce chapitre. Le Conseil National de la Vie Associative (CNVA) créé en 1983 et placé auprès du Premier Ministre bien que saisi par le Gouvernement de toute question qui touche les associations ne dispose pas des moyens

d'études suffisants qui lui offriraient la possibilité de construire des solutions véritablement alternatives.

Par exemple, en matière de modalités d'établissement des comptes annuels des travaux ont été menés par des groupes ad hoc au sein du CNVA et avec le Conseil National de la Comptabilité. Mais comment établir une comptabilité qui rende compte de l'hybridation des ressources matérielles et humaines, ce qui est caractéristique remarquable des associations ? Ce débat, ancien<sup>216</sup>, est resté en suspens. Comme pour le Code des marchés publics, les associations sont passées en une trentaine d'années du régime de l'exception à celui de la normalisation complète de leur gestion comptable et financière. A la question légitime ainsi posée : "Le problème est de savoir si les règles de la comptabilité générale [...] s'appliquent bien au secteur associatif compte tenu de son caractère particulier<sup>217</sup>", l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés répond en se référant à l'arrêté ministériel qui rend obligatoire l'application du plan comptable 1982 par les entreprises sans qu'il y soit fait référence à un statut juridique précis. En conséquence, "il n'est donc pas recherché de dérogations au secteur commercial mais comment s'appliquent au secteur associatif les règles générales comptables dégagées des domaines fiscal et commercial.<sup>218</sup>".

Fin du débat !

Sur ces bases, les travaux communs entre le CNVA et le CNC ont abouti en 1999 à la publication d'un plan comptable des associations et fondations au Journal Officiel<sup>219</sup>. Ce plan comptable propose des aménagements techniques au plan comptable général des entreprises pour résoudre l'essentiel des contraintes comptables tirées des caractéristiques des associations (subventions, dons, legs, affectation des résultats etc.). Ces contraintes résolues, le Comité de la réglementation comptable peut imposer que "sous réserve de ces adaptations, les associations et fondations mentionnées à l'article premier établissent des comptes annuels conformément au plan comptable général.<sup>220</sup>" Ainsi, depuis 2000, les associations concernées par ce règlement sont toutes celles qui ont une obligation légale ou contractuelle d'établir des comptes annuels, c'est à dire en pratique la quasi-totalité des associations.

---

<sup>216</sup> Une instruction du Ministère de la Jeunesse et des Sports établissait en 1974 les premières règles de comptabilisation des contributions volontaires pour les associations subventionnée.

<sup>217</sup> Bernard Marchand, *Les associations, guide comptable*, tome 1, Éditions Comptables Malesherbes, Paris, 1989, p 45.

<sup>218</sup> Idem p. 45.

<sup>219</sup> Journal Officiel du 4 mai 1999.

<sup>220</sup> Article 2 du règlement N°99-01 du 16 février 1999, publié au JO du 4 mai 1999.

La mise en place d'une comptabilité analytique, qui ne fait, elle, l'objet d'aucune obligation ni contrôle, permettrait peut être de mieux rendre compte financièrement des projets et des actions à la fois aux militants et à la puissance publique qui soutient des projets spécifiques. De même, il existe des dispositions qui visent à inscrire dans le plan comptable les contributions volontaires pour que les documents comptables intègrent les ressources et les emplois non monétaires que représentent le bénévolat et les dons en nature. Mais toutes ces opérations de quantification et de valorisation sont complexes, facultatives et discutables techniquement selon les experts-comptables eux mêmes<sup>221</sup>. Elles s'ajoutent au travail d'élaboration du bilan que les militants ont déjà délégué à des professionnels spécialisés qui y voient rarement un intérêt particulier. Lorsqu'elles sont réalisées, encore faut-il que les dirigeants trouvent un intérêt à une information qui met en évidence ces caractéristiques de l'activité économique non-marchande de l'association et celles des projets qu'elle conduit. Si l'importation des normes comptables crée un langage commun fort utile entre les gestionnaires associatifs et leurs partenaires, le plan comptable associatif reste un outil d'enregistrement des valeurs financières et d'analyse économique sans pouvoir rendre compte de la finalité non-lucrative pourtant imposée par le statut juridique de l'association de type loi 1901 ; et la réalisation d'éventuelles comptabilités analytiques réclamerait des moyens considérables tout en produisant des résultats discutables au plan de la technique comptable ce qui en interdirait la certification par des Commissaires aux comptes.

#### **II.II.6.2.5. Une transformation subie**

Nous voyons à travers cet exemple sur la généralisation des règles comptables, comme sur celui du code des marchés publics, que même si les divergences d'intérêt entre les parties prenantes sont identifiées par les acteurs, elles n'ont pas comme résultat de les engager à produire des normes spécifiques à leur milieu. Ainsi les règles s'imposent-elles de façon exogène au milieu associatif. Dans cette transformation subie, l'opérateur associatif, sur le terrain, recherche au mieux la conformité de ses comptes-rendus vis à vis de ses prescripteurs.

---

<sup>221</sup> Solange Huon de Penanster et Dominique Le Guen, *Comptabilité et gestion des associations*, Éditions Dalloz, Paris, 2002, p. 192.

L'augmentation en volume des tâches gestionnaires devient une source de préoccupation pour les dirigeants qui se plaignent de cette inflation de demande d'informations froides (et coûteuses) qui les empêche de se concentrer sur le projet et les objectifs de l'association. Nos rencontres professionnelles et les témoignages des responsables associatifs soulignent de façon constante cette attitude qui dissocie des tâches nobles, celles de la conduite pédagogique et politique des activités, et des tâches triviales qu'il faut bien faire pour obtenir les moyens économiques nécessaires ou satisfaire à des obligations externes. Ce comportement renvoie à un mode d'organisation local, semblable à l'entreprise artisanale, où le génie inventif et l'habileté professionnelle semblent contraints et bridés par un environnement administratif tatillon et menaçant qui ne s'intéresse qu'aux paperasses et pas au travail accompli, au rôle social poursuivi. Dans ce contexte, l'incorporation de compétences techniques en matière de gestion administrative et financière est vécue principalement comme une contrainte nécessaire dans le combat permanent pour survivre face à un environnement contraire.

Dans les exemples précédents nous avons vu la fragilisation de l'association lorsque ses dirigeants ignorent ou rejettent les règles de gestion qui s'imposent à eux. Le plus souvent après une phase de précarisation la sanction économique tombe brutalement entraînant la disparition de l'association, l'hémorragie des militants à l'initiative du projet et quelquefois la fin du projet lui même. Nous avons montré que ce résultat provient essentiellement de l'absence ou de l'insuffisance des compétences mises en œuvre pour faire face à un environnement transformé. Car ce sont également les modalités de gestion d'un domaine d'activités banalisé, initialement porté par des petites organisations qui fonctionnent sur un mode artisanal qui sont remises en cause.

#### **II.II.6.2.6. Réinvestir de nouveaux besoins sociaux**

Néanmoins ces nouveaux apprentissages sont réels et peuvent donner lieu à des attitudes résolument opposées de la part des dirigeants associatifs : certains vont s'appuyer sur ces contraintes pour en faire un support de développement tandis que d'autres iront jusqu'à rejeter cette invasion du chiffre dans leur projet. Les militants insatisfaits de cette évolution froide et qui veulent privilégier leur engagement personnel peuvent se projeter dans une re-formulation du projet associatif pour le rendre compatible avec les moyens

dont ils disposent tout en intégrant les acquisitions de compétences issues des expériences vécues antérieurement.

Comme nous l'avons rappelé précédemment, les initiatives collectives sont porteuses d'identité pour les militants qui veulent développer un projet. Ces initiatives résultent d'un acte d'engagement simple à accomplir au plan technique et qui trouve son débouché organisationnel quasi-naturel dans le cadre juridique de l'association de type loi 1901. Dans le contexte de promotion d'un projet désintéressé qui se développe de façon importante, nous voyons que cet engagement est contraint par les questions économiques et sociales qui envahissent peu à peu le projet associatif alors qu'au départ du projet nulle compétence dans ces domaines n'était requise. Dans une logique alternative au monde marchand, pour nombre de dirigeants, la finalité sociale du projet associatif n'est préservée des « dérives » de l'économie que par un mode d'organisation artisanal, censé protéger l'esprit non lucratif qui anime la volonté commune des militants. Pourtant nous avons vu que le mode d'organisation associatif appliqué à un domaine d'activités banalisé comme celui que nous étudions ne freine en rien l'apparition des logiques marchandes comme par exemple le développement du rap ou la multiplication des salles de sport gérées par des entreprises traditionnelles. C'est la complexification du domaine d'activités qui suppose de nouvelles compétences à acquérir pour le militant et qui remet souvent en cause les organisations de petite taille qui ne possèdent pas les moyens nécessaires pour analyser la situation et y faire face. Hors la perspective de disparaître si ces moyens nouveaux ne sont pas mobilisables, la résolution de la tension apparente entre finalité sociale et finalité économique peut se traduire par un réinvestissement des militants dans un nouveau domaine, laissant accroire que ces deux logiques sont irréductibles. Ce que nous allons voir dans l'exemple qui suit :

- Dans l'Est de la France, au milieu des années 90, cette Maison des jeunes existe depuis plus de 20 ans. En 1985, elle s'est adaptée à la paupérisation croissante de la population du quartier sur lequel elle exerce son influence en se transformant en Centre social ce qui lui permettait l'obtention de nouveaux moyens et orientait son projet associatif en direction des habitants les plus marginalisés. Les activités se diversifient et pour faire face à la montée du chômage local, l'association devient rapidement un employeur important, le plus important dans cette zone d'habitat social désertée progressivement par

les commerces et les entreprises. De nombreuses activités utiles sous forme de chantiers d'insertion sont créées : l'entretien des espaces verts, la remise en état des appartements, les ménages au domicile des plus âgés, la garde des enfants etc. Bien que financées partiellement par les bénéficiaires ces activités justifient nombre de financements publics mobilisés assez aisément par l'équipe de direction du Centre social en raison des difficultés qui stigmatisent le quartier. Mais les besoins sont immenses et l'association se trouve dès 1993 en situation de gérer deux importants bâtiments et plus de trente emplois de personnes en sérieuses difficultés. Plusieurs professionnels sont embauchés pour encadrer les activités, un centre de formation est créé pour faciliter l'adaptation des personnels aux tâches confiées, de nombreux moyens logistiques (matériaux, ateliers, véhicules) sont nécessaires à la bonne marche de cette véritable entreprise d'insertion sociale.

Mais les financements sont précaires et affectés précisément à des projets. Nombre de moyens reposent sur les dispositifs successifs d'aide à l'emploi qui se sont déployés durant la période de développement. Les militants du Centre social ont pris le risque de financer des dépenses durables, des emplois, avec des moyens précaires car ils considéraient que la finalité sociale poursuivie ne saurait être remise en cause par quiconque. C'est pourtant ce qui arrive par deux fois. En 1993 certaines aides financières issues de dispositifs nationaux sont supprimées ou réduites drastiquement et en 1995 la municipalité qui change de bord politique et au motif qu'elle est exsangue financièrement, décide de rebattre les cartes. L'association qui était tenue « à bout de bras » grâce aux rallonges budgétaires qu'elle obtenait de la municipalité précédente, défaille et les élus locaux décident d'affecter la gestion du Centre social à un autre opérateur associatif qui devra s'engager avec des moyens fixés à l'avance et limités durant plusieurs années.

Au départ, les militants associatifs du quartier sont écoeurés par ce qu'ils considèrent être une trahison de leur engagement social et de leurs efforts cumulés. Mais le nouveau gestionnaire, associatif lui aussi, décide de développer les relations entre les

militants à l'origine du projet social et qui résident dans le quartier avec quelques bénévoles de l'association qui n'a pas été dissoute. Ainsi soutenus, les bénévoles décident de reconvertir leur projet initial de gestion d'un Centre social dans l'aide aux plus démunis. Ils créent alors une antenne des « restos du cœur » et développent des ateliers de lecture pour tous qui rencontrent un vif succès dès la première année.

Avec une responsabilité financière qui n'est pas trop lourde, soutenus par les nouveaux dirigeants du Centre social, la réorientation du projet crée une nouvelle dynamique sociale autour de besoins jusqu'alors insatisfaits. L'association repart de rien au plan économique et matériel, mais elle bénéficie de l'expérience précédente pour organiser la collecte alimentaire, le transport et la distribution des denrées. Les militants qui avaient également appris à négocier dans leurs aventures antérieures obtiennent un espace disponible et un fonds d'ouvrages pour l'organisation matérielle des activités de lecture dans le Centre social. Bref, après avoir abandonné la gestion de leurs activités d'insertion dont la complexité les avait dépassé ils se sont réengagés dans un nouveau domaine avec succès.

Cet exemple illustre bien la renaissance du projet associatif permis par un nouvel engagement des militants dans un nouveau domaine d'activités. Dans ce cas nous revenons au point de départ de l'initiative collective telle que nous l'avons décrite. Si elle est menée dans des domaines nouveaux pour satisfaire des besoins sociaux mal ou pas du tout satisfaits, l'initiative pourra connaître un nouveau cycle de développement qui évoluera avec des militants munis des apprentissages antérieurs ce qui constitue un facteur de succès supplémentaire.

### **II.II.6.3. L'INTEGRATION DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE**

Mais nous l'avons dit, nombre d'associations, éducatives ou non, continuent de se développer tout en intégrant les obligations qui naissent du développement et de la banalisation de leur domaine d'activités. Il nous faut alors étudier l'évolution de leur organisation. Nous avons montré au chapitre précédent que dans le cas de l'association

dissociée les agents ont des attentes divergentes, ce qui provoque un cercle vertueux au plan du développement économique mais vicieux au plan du projet éducatif poursuivi puisque les activités proposées risquent de se vider de leur sens éducatif au fur et à mesure de leur multiplication. Ce que nous avons qualifié de marché de dupes conduit l'association éducative à aligner ses modalités organisationnelles sur les dispositifs publics ou marchands : c'est l'isomorphisme institutionnel dont nous avons parlé précédemment au chapitre 3 et qui conduit le domaine d'activités à être géré sous la forme marchande ou publique suivant la nature des activités, la solvabilité de la demande et l'orientation des législations et réglementations. Mais cette opposition entre inventivité du militant et normalisation de l'action est-elle réelle ? Ne s'agit-il pas plutôt d'une confusion entre le rôle historique de maître d'ouvrage que l'association possédait et qui lui échappe et celui de maître d'œuvre qui lui échoit désormais ? Voici un exemple où des dirigeants associatifs ont su faire valoir leur projet associatif tout en contribuant à la normalisation de leur activité :

- la formation professionnelle qui était jusqu'au milieu des années 90 du ressort de l'État a depuis lors été décentralisée aux Régions. De nombreux organismes de formation associatifs avaient élaboré des programmes d'action en direction des chômeurs et vivaient de l'argent distribuée sans grand contrôle par le ministère du Travail. Cette décentralisation s'est accompagnée de nouvelles mesures de certification auxquelles aucune association éducative ne peut échapper si elle souhaite obtenir des financements publics. L'IFEP Léo Lagrange, en Picardie, association de formation qui réinsère des personnes en difficulté s'est engagée volontairement la première dans ce processus de certification en essayant d'en tirer un avantage stratégique. L'association est désormais certifiée selon la norme « ISO » et de ce fait a été autorisée à majorer son prix de vente unitaire de formation !

Cet apprentissage local, celui de notre exemple, vient à la fin des années 1990 sanctionner une longue série de difficultés économiques auxquelles étaient confrontés les professionnels de l'association de formation. Ils n'en restaient pas moins passionnés par leur mission au service des personnes les plus éloignées de l'emploi pour leur redonner dignité et insertion sociale. Selon eux, ce n'est pas parce que le cadre d'intervention de

l'association est plus normé qu'autrefois que la capacité inventive des militants est systématiquement remise en cause. Dès lors que le contexte répandu de l'action est cadré par des dispositifs, les dirigeants qui souhaitent investir le champ d'activités réglementé l'investissent avec ses contraintes et sans forcément oublier leurs convictions. Pour ces militants convaincus du sens de leur action, l'enjeu consistait à faire valoir auprès du donneur d'ordre, la Région, leurs méthodes éducatives et de formation. Paradoxalement, le passage aux normes ISO leur donna l'opportunité de se saisir de la certification souhaitée pour élaborer avant leurs concurrents un référentiel qui reflétait leurs spécificités associatives et qu'ils purent ensuite appliquer. La question ici était essentiellement une question d'apprentissage des règles imposées et successivement de réécriture du projet associatif dans un nouvel environnement réglementaire. En se saisissant les premiers de l'opportunité que constituait la mise en place d'une nouvelle norme, ils ont fait émerger leurs particularités et ont su en promouvoir la généralisation au-delà même de leur activité directement gérée.

Dès lors par quel processus les associations éducatives peuvent-elles tenter de combiner performance sociale et performance économique en surmontant les oppositions entre la mobilisation des militants autour du projet collectif et en satisfaisant à l'obligation gestionnaire qui s'est imposée ?

### **II.II.6.3.1. Un apprentissage chaotique**

Le dépassement de cette contradiction suppose que l'opérateur associatif qui cherche à se pérenniser recherche un équilibre viable entre ces exigences : efficacité économique de l'organisation, pertinence sociale du projet poursuivi et implication des acteurs qui concourent à la bonne marche de l'ensemble. D'une façon générale nous avons observé sur un grand nombre de cas que ce sont les difficultés économiques subies par les associations qui conduisent les responsables à rechercher une plus grande technicité gestionnaire et facilitent l'incorporation de compétences nouvelles. Peu à peu le stade de la simple mise en conformité des comptes avec les exigences posés par les financeurs est dépassé et les techniques se font plus rigoureuses. Par nécessité de survie les dirigeants associatifs recrutent des compétences gestionnaires dont la technicité et la rigueur permettent d'établir des cadres et des règles qui organisent le déroulement des activités. A ce stade il ne s'agit

plus de la simple transcription des informations financières en langage comptable visant à la conformité des échanges externes, mais de l'apparition d'une véritable culture gestionnaire qui va ré-internaliser ces échanges et les multiplier. L'obligation gestionnaire stimule ainsi l'apparition d'une nouvelle catégorie d'encadrement. Les dirigeants échaudés par les échecs économiques qu'ils constatent ou qu'ils ont vécus, mieux préparés et mieux formés initialement, sont de plus en plus attentifs à ces questions. Nous voyons dans les associations plus importantes se créer des postes de cadres responsables de l'administration et des finances. Les pratiques et langages de ces gestionnaires, leurs croyances pour les *vrais* chiffres, facilitent la maîtrise des normes qui peuvent assurer la pérennité et le développement de leurs organisations.

Mais ce qui pourrait en somme relever d'une simple adaptation aux contraintes, externes d'abord internes ensuite, recèle nombre de difficultés que nous allons illustrer par quelques exemples. Les associations qui intègrent et développent un encadrement intermédiaire de type technique vont voir celui-ci exercer son pouvoir économique et entrer en conflit avec les militants qui produisent les actions. Se produit alors une opposition entre *le froid et le chaud*, le froid de la gestion technicienne et le chaud de la passion politique, source de fortes turbulences. De cette opposition entre le *vrai* gestionnaire et le *bon* militant naîtra fréquemment un puissant mouvement de rationalisation de l'organisation. La logique gestionnaire, d'abord administrative, puis comptable ensuite économique et financière s'étendra à la prise en compte de l'ensemble des ressources matérielles et humaines de l'association.

Cette transformation favorise l'accroissement de la taille des organisations, le découplage progressif entre lieux de décisions et lieux de l'action, la généralisation d'objectifs de résultats de plus en plus concrets et donc la recherche accrue de performance. Il s'agit d'une vraie révolution, pas toujours réussie, qui met en tension la performance sociale et la performance économique tout en offrant les clés pour une nouvelle combinaison productive.

Voyons ce processus de transformation avec un premier exemple :

- Nous sommes en 1997, dans le nord de la France. Cette petite commune à la frontière belge a créé il y a quelques années un dispositif éducatif, de type centre social, qui vise à l'accueil des enfants et des adultes en difficulté sociale plus ou

moins grande. Mis en place sous la forme associative mais complètement contrôlé dans les faits par l'équipe municipale, les autorités de tutelle ont conseillé vivement au maire d'externaliser correctement l'ensemble de l'activité pour éviter la qualification de gestion de fait. Le secrétaire général de la mairie a élaboré un appel d'offre sous la forme d'une délégation de service public qui est attribuée à une association régionale. Celle-ci voit dans ce mode de gestion, nouveau dans le paysage associatif, d'importantes perspectives de développement. Gérant pour les mêmes raisons plusieurs dispositifs éducatifs répartis sur plusieurs communes de la région, l'association s'est fait une carte de visite de ce type de reprise d'activités. Sur trois exercices budgétaires le volume d'affaires généré va augmenter de 6 à 10 millions d'euros. L'un des arguments développés pour emporter l'appel d'offres réside dans la sécurité juridique et économique permise par l'effet de taille de l'association qui a permis d'intégrer de fortes compétences gestionnaires qu'une association locale n'aurait pas eu les moyens de rémunérer. Cette nouvelle activité permet à l'association d'embaucher en plus des comptables déjà présents depuis plusieurs années, un gestionnaire, Directeur Administratif et Financier (DAF) qui aura la responsabilité d'optimiser la gestion de l'association aux côtés du Directeur de l'association. Rapidement, le DAF élabore les procédures traditionnelles pour veiller au bon engagement des dépenses, au contrôle des recettes etc. Son action vise selon lui à mieux gérer l'association dans un nouveau contexte qui s'est multiplié : celui de la gestion à distance de plusieurs équipements socio-éducatifs. Mais la mise en œuvre de ces nouveaux principes, plus centralisés, se heurte immédiatement à l'incompréhension des responsables locaux qui avaient l'habitude de gérer leurs budgets de façon beaucoup moins formaliste. Le directeur du centre social local qui avait été réembauché suite à l'appel d'offres, avait l'habitude de déterminer lui-même l'importance et la nature des dépenses à engager sans en référer à quiconque et sans procédure spécifique. Il était ainsi en difficultés régulières avec le DAF sur ses engagements de dépense. La créativité de l'un et la rigueur de l'autre

s'opposaient en de multiples anicroches mettant en défaut le Directeur du centre social, jugé ainsi sur son manque de rigueur de gestion et non sur la pertinence des initiatives sociales qu'il prenait localement. Le conflit s'exacerba jusqu'au point de voir le DAF choisir lui même les activités pédagogiques à proposer aux enfants du centre social en fonction de leur coût, tandis que le directeur de la structure faisait appeler le maire de la commune pour peser sur l'embauche de telle ou telle personne ou pour obliger l'association à ouvrir un crédit non inscrit au budget initial ! Le conflit avait atteint des proportions telles que le directeur général de l'association dut intervenir et arbitrer la situation pour remettre chaque intervenant dans son propre champ de compétences.

### **II.II.6.3.2. L'effet de taille**

La recherche d'une plus grande sécurité pour la collectivité l'a conduite à confier la gestion devenue trop complexe de son centre social à une organisation de plus grande taille. L'association délégataire y a vu une opportunité de développement de son influence et un accroissement de ses moyens. Car dans le milieu de l'éducation populaire un site local représente couramment un budget minimum d'environ 150.000 euros pouvant dépasser parfois 1.5 millions d'euros. De plus, les procédures administratives qui encadrent les logiques d'appel d'offres favorisent nettement les gros opérateurs, en raison des garanties qu'ils offrent aux acheteurs publics. Dans ces conditions le développement de l'organisation a atteint rapidement des budgets considérables. L'agrandissement du périmètre social et économique de l'association est également une nécessité pour permettre l'introduction de ressources nouvelles (logistique et ingénierie) qui sont trop coûteuses pour être affectées à un seul site local. De ce fait elles sont regroupées à un niveau supérieur (par exemple départemental, régional ou national) et permettent aux dirigeants de s'engager dans une nouvelle forme de développement comme la reprise en gestion d'un nombre de plus en plus important de structures locales plus ou moins défailtantes.

Mais l'apparition du DAF suscite le développement de services centraux qui exercent leur influence au sein de l'association. La fonction comptable change de rôle : d'outil considéré subalterne par les militants car devant simplement conformer l'association à ses

contraintes externes elle devient le point d'ancrage d'un nouveau pouvoir interne, celui du DAF, qui va organiser peu à peu son espace professionnel. Ce qui fait l'objet, comme nous l'avons vu dans notre exemple, de nombreuses tensions avec les équipes d'animation du terrain, qui y voient une grande perte d'autonomie et la crainte d'être jugés sur des critères inconnus. En effet, les exigences posées en matière de prévision budgétaire, de dépôt des dossiers de financement, de justification des fonds alloués conformément aux conventions qui leur sont liés modifient le cadre de travail. Non pas que ces contraintes soient nouvelles, mais au stade antérieur elles sont posées par les prescripteurs et résultent des échanges externes au plan local ce qui offre des possibilités de régulation de gré à gré. L'intégration d'une fonction technique qui prend place dans la hiérarchie s'inscrit, elle, dans la multiplication des échanges internes entre des catégories professionnelles différentes. Bien gérer ce n'est plus se contenter de faire face comme l'on peut aux exigences des financeurs ; c'est accepter d'être jugé en interne sur sa capacité professionnelle à rendre des comptes. La fonction pédagogique directement liée au projet associatif a perdu son monopole. La fonction gestionnaire, prise au sens large, fait son apparition et prend place, même de façon conflictuelle, comme un ingrédient qui deviendra progressivement indispensable aux yeux de tous les acteurs internes.

Combiné avec l'accroissement de la taille de l'association, le développement d'un encadrement dédié aux tâches gestionnaires contribue à découpler le système de production des actions (la situation de service) du système de décisions (situation de gestion). Désormais, quelle que soit l'importance de la délégation confiée aux responsables de l'activité conduite au plan local, les décisions d'orientations et de stratégies seront prises à un niveau distant. A la différence du secteur sanitaire et social<sup>222</sup>, situation de gestion et situation de service ne se distinguaient pas d'un point de vue historique, dans les organisations de l'éducation populaire. Il y a dans ce processus une rupture franche avec le modèle artisanal ou familial que nous avons montré précédemment dans lequel l'autonomie locale était en apparence totale, au plan juridique comme au plan des risques pris. Nous disons en apparence car notre étude sur les centres sociaux avait mis en évidence que l'exercice des prérogatives des nombreux financeurs auprès de l'opérateur le forçait à agir et organiser ses services éducatifs d'une façon très contrainte. Muni de la capacité d'agir au sens juridique le Centre social est contraint d'agir en fonction des

---

<sup>222</sup> Voir la thèse en gestion déjà citée d'Hilaire de Chergé : *Servir et gérer*.

attentes des financeurs, situation que nous avons résumée par la formule suivante : le Centre social capable mais obligé<sup>223</sup>.

Nous avons vu dans l'exemple ci-dessus que la taille importante de l'association constituait un argument de promotion pour les responsables associatifs en vue de satisfaire les critères de sécurité de l'acheteur public. Il est donc utilisé en conscience et avec succès tant est forte l'attente des collectivités locales sur ce point. Il offre aussi des marges de liberté nouvelles pour l'organisation.

### **II.II.6.3.3. La rupture avec le modèle artisanal**

Mais nous allons voir en prenant l'exemple de la Fédération Léo Lagrange que le découplage entre situation de gestion et situation de service qui marque l'abandon du modèle artisanal ne fait pas dans un premier temps l'objet d'une attention spécifique de la part des dirigeants. Ce qui ne permet pas d'accompagner cette transformation importante du cadre organisationnel. Il s'ensuit une confrontation forte qui prend appui sur une opposition caricaturale entre deux systèmes et qui va cristalliser les points de vue de la base au sommet de l'organisation : pour les uns, l'association locale constitue une sorte d'idéal type le mieux à même de répondre à toutes les problématiques éducatives et la nouvelle organisation qui émerge est considérée comme le paroxysme de la technocratie étouffante et ouvre la voie à toutes les dérives marchandes ; pour les autres l'association locale est devenue inapte, au regard de ses échecs économiques particulièrement, à répondre aux attentes des politiques éducatives publiques qui réclament un plus grand professionnalisme et exigent d'affecter des ressources rares et un savoir-faire qui ne sont pas disponibles localement parce que trop coûteux. Ce qui exige en retour une autre forme d'organisation, plus performante qui sera mieux considérée par les collectivités acheteuses de prestations.

Cette confrontation entre logique gestionnaire et logique militante devient, dans le langage des acteurs, un débat contradictoire et souvent caricatural qui oppose volontiers la notion d'entreprise marchande à celle de mouvement associatif, le calcul à la passion.

---

<sup>223</sup> François Rousseau, " L'évolution de l'emploi dans les Centres sociaux : quelle interprétation ? ", article, revue *Travail et Emploi*, septembre 1999.

- Ce qui fait dire – en riant - à l'un des dirigeants de la fédération Léo Lagrange : « le Secrétaire général rêve d'un mouvement de 100.000 militants tandis que son adjoint rêve d'une entreprise de 100.000 salariés ! »
- Lors de la transformation de la fédération régionale Léo Lagrange Nord Pas de Calais en établissement régional (c'est à dire contrôlé par les administrateurs de la fédération nationale), la fronde s'est organisée en créant instantanément une deuxième association régionale Léo Lagrange, appelée Mouvement Léo Lagrange. En 2000, lors du congrès rassemblant les représentants venus de toute la France et qui validaient la nouvelle organisation nationale, les militants du Nord Pas de Calais arboraient fièrement au revers de la veste un macaron « Mouvement Léo Lagrange ». Sans le soutien de l'équipe dirigeante de l'Etablissement et sans moyens économiques, cette tentative de faire coexister dans la même organisation une « entreprise de l'économie sociale » et un « mouvement d'éducation populaire » en les distinguant n'aboutira pas. Conscients de l'inégalité des rapports de force entre la structure régionale qui porte la légitimité des décisions de la Fédération Nationale et qui gère les moyens économiques et une nouvelle association régionale qui souhaite regrouper les associations locales du territoire régional dans une logique de contre-pouvoir, sans moyens et sans véritable énergie mobilisatrice, la dissolution du mouvement sera prononcée après quelques mois d'existence.

Cet échec marque néanmoins la vigueur des forces contestatrices internes qui ne sont pas éteintes pour autant. Les militants quels que soient leur statut (professionnel ou bénévole) sont opposés entre une dynamique entrepreneuriale portées essentiellement par les principaux dirigeants nationaux et régionaux et une dynamique associative locale soutenue par les responsables locaux. Ainsi l'une des conséquences de l'intégration de la logique gestionnaire est que le sentiment de menace externe qui soudait l'identité des militants contre les obstacles au développement de leur projet se mue en menace interne susceptible de remettre en cause voire de faire éclater la cohésion de l'association. Nous retrouverons ce débat et ses enjeux dans les chapitres suivants.

Pour l'heure ajoutons aux remarques précédentes sur l'impact de l'intégration de la logique gestionnaire : l'apparition d'un système de gestion distinct du système de production des services ne conduit pas simplement à rationaliser les procédures administratives et économiques. Il consacre la mise en tension de deux systèmes, celui qui gère et celui qui produit les services, et la disparition du modèle artisanal initial.

#### **II.II.6.4. L'INTEGRATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'apparition de services centraux dans l'organisation associative ne se limite pas au périmètre administratif et économique. Le système de gestion qui s'installe pousse très rapidement à prendre également en compte la question de la gestion des ressources humaines.

Car l'accroissement de l'association a conduit à intégrer des hommes et des femmes en grand nombre, avec des profils et des statuts distincts. Cette multiplication et cette diversification des compétences à organiser rend nécessaire l'élaboration de politiques spécifiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). A cette évolution interne s'ajoute celle, externe, de la maturité progressive d'un domaine d'activité qui s'est développé dans tout le pays et qui s'est considérablement professionnalisé comme nous l'avons montré au deuxième chapitre. Nous verrons que cet aspect de la gestion dont les normes laissent pourtant plus de place à l'interprétation que celles de l'administration, de la comptabilité ou de la finance, s'étend de façon inexorable et à nouveau par l'importation d'outils élaborés dans les cadres publics et marchands.

##### **II.II.6.4.1. L'employeur associatif**

De la même façon que les associations éducatives manient des moyens de paiement, elles gèrent des ressources humaines. Il n'est d'ailleurs pas exagéré d'écrire que c'est leur activité principale ; la finalité de développement de lien social qu'elles recherchent le confirme. Rassembler autour de leur projet des bénévoles, volontaires, puis en fonction de leur développement des salariés nombreux en vue de produire des services éducatifs est un exercice d'une grande complexité dans lequel elles excellent le plus souvent, mais sous une

forme atypique que nous allons rappeler. Le passage du modèle artisanal à un modèle entrepreneurial dans lequel situation de service et situation de gestion sont distincts modifie également les règles du jeu organisationnel en matière de GRH. Si la gestion administrative et financière qui se développe vise à rationaliser l'organisation associative, quel est l'impact de cette rationalisation sur la gestion des ressources humaines ? C'est ce que nous étudions maintenant.

Dans notre état des lieux associatifs du premier chapitre nous avons indiqué l'importance prise par l'emploi associatif dans l'emploi total de tous les pays étudiés (4,4% de l'emploi total en moyenne, près de 7% en y incluant les bénévoles) ainsi que le dynamisme très caractéristique de ce secteur au plan international (25% de croissance de l'emploi dans le secteur à but non lucratif contre 8% tous secteurs confondus sur la période 1990-1995 et sur 8 pays dont la France). De façon plus spécifique au secteur des associations d'éducation populaire nous avons également mentionné les principales données connues en matière d'emploi et d'employeurs qui confirment l'exceptionnel dynamisme de l'emploi associatif. Mais cet emploi est particulièrement atypique et s'inscrit dans un contexte militant qu'il est indispensable de préciser. Ici comme dans les autres domaines de la gestion c'est, au départ, la force du projet éducatif poursuivi qui rassemble les protagonistes en dehors des normes habituelles. Notre travail sur les patronages soulignait quelques caractéristiques sur l'emploi dans les associations éducatives et son originalité historique. Puis, le lien entre le développement de l'emploi et le développement de l'organisation associative a été étudié en profondeur dans notre étude sur l'emploi dans les Centres sociaux annexée à nos travaux<sup>224</sup>. Enfin nous nous appuyons sur des exemples vécus au sein de la Fédération Léo Lagrange pour analyser les modalités d'introduction de la gestion des ressources humaines dans les associations éducatives.

#### **II.II.6.4.2. Le militant indemnisé**

Depuis l'origine, les patronages, devenus centres de loisirs, sont des lieux d'expérimentations et d'innovation pédagogique qui accueillent de nombreux volontaires. Au fil du temps ils deviendront des salariés atypiques. En effet, le développement des patronages pose aux organisateurs le problème de l'encadrement des enfants et des

---

<sup>224</sup> François Rousseau, *L'emploi en miettes, l'exemple des Centres sociaux*, étude, Ministère du Travail, DARES, décembre 1998.

méthodes d'enseignement dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle. Il faut trouver des collaborateurs aptes à faire partager les finalités éducatives poursuivies à travers les activités proposées. La plupart des patronages recrutent leurs cadres dans les milieux plus aisés, les jeunes séminaristes, les anciens de l'école ou les plus méritants du patronage. Cette tendance perdure aujourd'hui. Selon une enquête de l'Observatoire des Vacances et Loisirs des Enfants et des Jeunes (OVLEJ<sup>225</sup>), nombre d'animateurs de centres de loisirs sont d'anciens participants, des enseignants et des étudiants qui ressortent majoritairement des catégories sociales professionnelles moyennes et supérieures.

En 1992<sup>226</sup>, les Directeurs et animateurs de Centres de Loisirs se répartissent selon les activités professionnelles suivantes :

#### **Directeurs**

**36% sont salariés à temps plein de la structure (9360 emplois)**  
**38% exercent une autre activité**  
**(dont 40% d'enseignants et 34.5% d'animateurs professionnels)**  
**16.1% sont étudiants**  
**9.9% sont demandeurs d'emplois ou sans profession.**

#### **Animateurs**

**6.5% sont salariés à plein temps de la structure (12600 emplois)**  
**10.8% exercent une autre activité**  
**(dont 26% d'enseignants et 65% d'animateurs professionnels)**  
**70.7% sont étudiants**  
**12% sont demandeurs d'emploi ou sans profession.**

Quelques années plus tôt, les emplois permanents étaient exceptionnels. C'est le caractère saisonnier de l'activité qui est à l'origine de cette situation. Mais le développement de l'activité se poursuit d'année en année, principalement durant le temps péri-scolaire (avant et après la classe) et le temps des petites vacances ce qui est attesté par l'allongement de la durée d'utilisation des équipements entre 1983 et 1992, années de réalisation de deux enquêtes de la CNAF déjà citées. C'est ce qui contribue principalement

<sup>225</sup> OVLEJ, *Les jeunes et l'animation volontaire*, étude, mars 2004.

<sup>226</sup> *Un observatoire pour mieux connaître les Centres sociaux*, étude de la CNAF déjà citée.

au développement d'emplois qui sont occupés à temps plein. Nous observons un premier noyau de salariés qui exercent à plein temps leur activité et représente environ 10% (9360 directeurs et 12600 animateurs) des 220.000 emplois concernés. Ce noyau de professionnels est entouré d'un deuxième cercle atypique qui rassemble près de 200.000 personnes engagées de façon occasionnelle et accessoire (enseignants, animateurs, étudiants, demandeurs d'emploi). L'étude de l'OVLEJ citée plus haut et une enquête qualitative inédite<sup>227</sup> montrent que pour 50 à 75% d'entre eux (selon les sources), les salariés occasionnels ont l'objectif professionnel d'intégrer un métier du champ social ou éducatif. L'action éducative volontaire menée dans un centre de loisirs constitue alors un passage initiatique et un apprentissage vers ces métiers, d'une façon conforme aux attentes des jeunes séminaristes ou des anciens de l'école au 19<sup>ème</sup> siècle. Même s'il importe de ne pas confondre le volontaire qui s'engage dans un acte éducatif indépendamment de son statut avec l'aspirant "travailleur social" qui souhaite apprendre et exercer un véritable métier ou avec le professionnel qui l'exerce tout au long de l'année, nous observons que l'encadrement des centres de loisirs autrefois patronages, mêle côte à côte sous des statuts différents, mais pour réaliser des tâches semblables celles et ceux qui veulent "faire société" ensemble.

#### **II.II.6.4.3. Passion éducative et précarité salariale**

Car les motivations à agir ont-elles réellement changé au fil des décennies ? Au départ des initiatives menées dans les patronages, les militants voyaient l'occasion d'intervenir dans le champ social aux motifs d'intérêts supérieurs, étendre l'influence de Dieu ou de la République et pour une noble cause : préserver les esprits enfantins des turpitudes modernes. Les curés ou les instituteurs y trouvaient une triple satisfaction vis à vis d'eux même comme aux yeux de leurs pairs qu'il convient de rappeler :

- faire oeuvre d'instruction et d'éducation est méritoire. Déjà Mgr Parisi l'affirmait en 1865 : « Le patronage de jeunes gens est l'oeuvre la plus importante et la plus difficile », ou encore les propos de J.A. Senèze Secrétaire Général des Francas en 1953 : « ... il faut bien en convenir, le Patronage est de beaucoup l'oeuvre post-scolaire la plus pénible, la charge la plus lourde. »

---

<sup>227</sup> CEDAET, *Note préparatoire à l'élaboration du Contrat d'Etude Prospective de l'Animation*, mai 1997.

- C'est une action valorisante par les multiples représentations que peuvent avoir les éducateurs du sens de leur engagement. "Pour réussir dans la tâche d'éducateur, il faut une qualité essentielle, une qualité nécessaire et suffisante : *le don de soi*.<sup>228</sup>".
- C'est également une action innovante car elle s'appuie sur une pédagogie joyeuse qui ne peut s'accomplir qu'en dehors des institutions. "Ce n'est certainement pas le désir de venir au catéchisme et d'aller à la messe qui attire les enfants. Ce qui les amène, ce sont les jeux et les jeux bien organisés"<sup>229</sup>

Aujourd'hui, en l'espace de quelques heures de préparation, au mieux de quelques journées, le centre de loisirs crée un appariement rapide entre les acteurs pour un temps de production éphémère de quelques journées. 200.000 animateurs (principalement étudiants) s'inscrivent volontairement dans cette démarche chaque année. Si, pour nombre d'entre eux cette expérience n'est pas renouvelée, elle constitue, comme la formation BAFA<sup>230</sup> dont nous allons parler plus loin, un temps fort de la vie personnelle dont on se rappelle avec émotion<sup>231</sup>. Car l'exercice est particulièrement exigeant sur le plan des aptitudes relationnelles et sur la résistance physique. Le jeune animateur, âgé en moyenne de 20 ans, est considéré comme un adulte responsable et chargé d'une mission difficile ; et c'est souvent pour la première fois. Les impératifs de la préparation des activités, des temps de bilan et d'évaluation, obligent à une présence au centre de loisirs un ou plusieurs soirs par semaine. Lorsque l'ambiance de travail est bonne, ces temps ritualisés autour d'un repas commun se déroulent dans une atmosphère de fête entre collègues (mais aussi vis à vis des participants qui découvriront le lendemain une salle d'activité transformée durant la nuit ou un nouveau programme d'activités). Savoir travailler en équipe, respecter autrui et soi-même, être à l'écoute des enfants, prendre des initiatives tout en ayant du bon sens sont des aptitudes développées lors de ce qui peut être appelé une aventure. Les trois sources de satisfaction des pionniers qui lancèrent les patronages sont ici toujours d'actualité : le mérite, la valorisation et l'innovation.

---

<sup>228</sup> Léon Bourgeois, au congrès de Bordeaux de la Ligue de l'Enseignement, 1895, rapport, p.312.

<sup>229</sup> *La Chronique du Sud-Est*, n°3, mars 1901, p.88.

<sup>230</sup> Brevet d'Aptitude à la Fonction d'Animateur.

<sup>231</sup> Nous pourrions multiplier les anecdotes sur ce sujet ; en voici une : nous avons créé dans un centre de loisirs une ferme pédagogique où l'on apprenait aux enfants entre autres actions à découvrir les animaux de la ferme. A la fin d'un stage nous avons décidé de tuer un lapin pour le manger, provoquant ainsi d'innombrables discussions à caractère pédagogique avec les animateurs. Plusieurs années plus tard, rencontrant l'un de ces animateurs lors d'une soirée amicale, une grande partie de nos échanges a porté sur cet épisode vécu, devenu une fable colportée de stage en stage durant de longues années.

Même les règles du monde du travail qui s'imposent peu à peu, sont mises prioritairement au service du projet éducatif vécu au sein de cette communauté éphémère. Les modalités d'indemnisation des personnels sont elles aussi atypiques et inscrites dans l'histoire des centres de loisirs. Ainsi, la question d'une rémunération accessoire à l'activité principale est-elle évoquée dès 1895 par les enseignants laïques : "Une pareille tâche ne peut être gratuite, et celle là qui sera lourde, devra, bien entendu, être honorablement rémunérée..." Mais le don de soi ne se décrète pas : "...nous ne donnons tout à fait que lorsque personne ne nous a prescrit de le faire."<sup>232</sup> Notons que l'appel à l'association des libres initiatives est mis en place par deux figures institutionnelles (le curé et l'instituteur), véritables professionnels de l'éducation, bénéficiant à l'époque d'un statut envié et qui sont rémunérés par ailleurs. Pour eux, l'indemnité versée ne fait que compenser la lourdeur de la tâche à accomplir. L'activité d'encadrement des centres de loisirs procédait d'un régime indemnitaire permettant aux nombreux enseignants qui y participaient d'obtenir une rémunération complémentaire. S'agissant de fonctionnaires, cette indemnité versée par des organisations privées aux enseignants va susciter la mise en place de règles dérogatoires à leur statuts qui existent toujours<sup>233</sup>. C'est ce caractère dérogatoire inscrit dans l'histoire des patronages et leur dimension militante qui explique probablement le maintien hors du droit social de la rémunération des animateurs de centres de loisirs durant de nombreuses années. En effet, jusqu'à l'apparition de la convention collective nationale de l'animation (CCNA) en 1989 étendue en 1990, l'animateur de centre de vacances ou de loisirs n'était pas considéré comme travailleur au sens du code du travail. Mais l'élargissement du recrutement, le développement de la législation sociale et la structuration récente de la profession d'animateur ont conduit à chercher une solution satisfaisant des intérêts divergents sur la rémunération des animateurs de centres de vacances et de loisirs lors de la mise en place de la CCNA. Le cas particulier de l'animation des Centres de Vacances et de Loisirs n'a pu être réglé provisoirement que par une annexe dite annexe II de la convention collective qui dit ceci :

« La nature des activités des centres de vacances et de loisirs exige une présence continue du personnel pédagogique auprès des enfants ou des adolescents et implique des responsabilités éducatives, de surveillance et d'animation [...] Le temps présumé être

---

<sup>232</sup> Léon Bourgeois, déjà cité, au Congrès de la Ligue de l'Enseignement en 1895.

<sup>233</sup> Décret-loi du 29 octobre 1936 et les différents arrêtés d'application : par exemple celui du 23 juillet 1969 précisant le mode de rémunération des fonctionnaires et agents de l'État qui participent à l'encadrement des centres de vacances d'enfants et d'adolescents.

temps de travail effectif pour le calcul de la rémunération d'une journée d'activité correspond à un forfait fixé lors de la conclusion du contrat de travail. [...] ce forfait est égal à deux heures.<sup>234</sup>»

Lorsque l'on sait que l'amplitude hebdomadaire de travail dans un centre de loisirs avoisine les 50 heures<sup>235</sup>, il y a de quoi être surpris ! Pourtant le problème de la rémunération n'a pas créé des conflits et des tensions importantes jusqu'à ces dernières années. La rémunération au forfait n'apparaissait pas comme une régression sociale compte tenu de la spécificité de la mission confiée, de l'engagement qu'elle présuppose et du sens qu'elle véhicule. Dans les faits, malgré d'importantes variations constatées, les organisateurs tendent à une rémunération moyenne mensuelle qui approche ou dépasse le SMIC. Un compromis semble viable entre salariés et employeurs autour : de l'âge effectif des animateurs (18/20 ans), du caractère cyclique prononcé de l'activité, d'un niveau de qualification accessible facilement, des notions d'initiation à la vie collective, d'engagement auprès des enfants et de continuité de service, de la qualité relationnelle entre les acteurs, du caractère désintéressé de l'organisateur, pour justifier une rémunération faible mais comparable aux normes existantes (SMIC mensuel) et au forfait journalier<sup>236</sup>.

#### **II.II.6.4.4. Un emploi émietté**

L'analyse de l'emploi dans les Centres sociaux fournit un éclairage complémentaire en précisant les contours de cette situation atypique. Le tableau qui suit est extrait de notre étude pour la DARES et permet de mesurer à la fois l'importance numérique de l'emploi dans les Centres sociaux ainsi que la complexité et l'originalité de la structure de ces emplois. En 1991, les 1300 Centres Sociaux étudiés mobilisent 50.147 personnes soit un peu plus de 38 personnes en moyenne par structure, contre 22 personnes en 1983. 34% des personnes bénéficient d'un contrat salarial permanent, soit 13 personnes en moyenne, pour lesquelles il existe un fort lien de subordination avec la structure et qui constituent le socle pérenne de l'activité. Dans le jargon de la profession ils sont appelés les "permanents". 35% soit également 13 personnes, bénéficient de ressources occasionnelles. Elles animent

---

<sup>234</sup> Souligné par nous.

<sup>235</sup> Et dans les centres de vacances c'est 24 heures sur 24 !

<sup>236</sup> Forfait journalier dans les textes, mais dont la représentation par chacun est d'un forfait mensuel : « A la fin du mois, je toucherai x euros »

en général les activités proposées sous un statut atypique et qualifié de "vacataire". Un troisième groupe beaucoup plus volatile regroupe 32% du total, soit 12 personnes. Il est composé pour l'essentiel des bénévoles encadrant les activités (7 personnes et 19% du total) et des différents "contrats aidés" mis en œuvre dans le cadre des politiques publiques d'aides à l'emploi, essentiellement des CES (contrats emplois solidarités, représentant 3 personnes et 9% de la ressource).

Mais en moyenne ces 38 personnes actives dans le centre ne représentent qu'un peu plus de 13 équivalents temps plein. Si dans le groupe des salariés "permanents" il faut 1,6 permanents pour faire 1 équivalent temps plein (ETP), il faut 4,6 personnes pour faire 1 ETP dans les deux autres groupes.

#### Conversion des personnels en ETP selon les statuts suivants :

Source : CNAF France entière 1991

| Données retraitées par l'auteur pour 1312 Centres :<br>Statut | Nombre total de<br>Personnes | Nbre moy. de<br>personnes<br>par centre |             | Equivalents<br>temps pleins |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-----------------------------|
|                                                               |                              |                                         | %           |                             |
| Objecteur de conscience (1)                                   | 281                          | 0,21                                    | 1%          | 281                         |
| Stage d'initiation à la vie professionnelle (2)               | 19                           | 0,01                                    | 0%          | 10                          |
| Stagiaires (d'école) (3)                                      | 1 335                        | 1,02                                    | 3%          | 111                         |
| Contrat Emploi Solidarité (4)                                 | 3 849                        | 2,93                                    | 8%          | 1 925                       |
| Contrat de Qualification (5)                                  | 341                          | 0,26                                    | 1%          | 341                         |
| Bénévole (6)                                                  | 9 396                        | 7,16                                    | 19%         | 555                         |
| Contrat Occasionnel (7)                                       | 17 714                       | 13,50                                   | 35%         | 3 851                       |
| Contrat Permanent (y compris le responsable) (8)              | 17 212                       | 13,12                                   | 34%         | 10 902                      |
| <b>Total</b>                                                  | <b>50 147</b>                | <b>38,22</b>                            | <b>100%</b> | <b>17 976</b>               |

(1) Les objecteurs de conscience sont détachés à plein temps par le Ministère concerné. (2) Les SIVP effectuaient un mi-temps. (3) Nous avons considéré que les stagiaires consacraient un mois de leur scolarité au centre social. (4) Un CES est embauché à mi-temps. (5) Un contrat de qualification est généralement à plein temps. (6) La conversion des bénévoles en E.T.P. s'est effectué à dire d'expert comme suit : 4 heures de présence par semaine dans le centre social durant 30 semaines par an. (7) et (8) Les conversions sont celles obtenues grâce aux réponses des gestionnaires, auxquelles nous avons ajouté le responsable du centre social qui était compté à part.

Notre étude a démontré que dans un contexte très contraint, la croissance des Centres sociaux provoque une augmentation substantielle de l'effectif salarié et une différenciation des formes d'emploi, qui " émiette " l'emploi vers des formes plus instables. Cet effectif est de moins en moins rémunéré, ce qui correspond à un partage des miettes. Nous y observons que la structure d'emplois est organisée en trois cercles : un noyau d'emplois traditionnels, les " permanents ", un deuxième cercle dont la précarité augmente, les " atypiques " et un troisième cercle les " volontaires ", qui s'initient aux règles du " vivre ensemble " tout en participant à la production des services comme les étudiants ou les bénévoles.

L'analogie entre ce mode de structuration des emplois et celui des grandes entreprises soumises à la concurrence mondiale<sup>237</sup>, ouvre un questionnement inattendu dans des structures de proximité qui font de l'écoute des habitants et de la satisfaction de leurs besoins leur premier objectif d'action. Précarité, atomisation et flexibilité n'étaient pas attendus ici pour 30 à 70% des personnels.

#### **II.II.6.4.5. L'emploi militant**

Mais en s'appuyant complémentairement sur notre étude des patronages, nous posons comme hypothèse que l'appariement des compétences selon des modalités aussi atypiques et dans une ambiance plutôt chaleureuse (incluant des bénévoles) s'effectue pour partie dans un autre registre que celui de la société salariale. En effet, historiquement les militants du centre de loisirs, du centre social ou du club Léo Lagrange pour ne citer que les matériaux étudiés, agissent au nom de valeurs supérieures, de croyances, qui donnent du sens à une action quotidienne rendue difficile par la souffrance et la misère qu'ils côtoient fréquemment. Dès lors, la production de biens ou services est le support tangible du projet éducatif. Nous avons indiqué que l'association éducative fonctionne comme un sanctuaire à l'abri duquel certains repères sociaux se réinventent. En être partie prenante constitue une richesse de type identitaire au sens où ce type d'initiatives socio-économiques est conduit avec le souci principal de développer du lien social. Dans ce cas, pour certaines catégories

---

<sup>237</sup> Décrit par Bernard Bruhnes Consultants, in *L'Europe de l'emploi*, Editions d'Organisation, 1994 : un fonctionnement en trois cercles : un noyau dur d'emplois traditionnels, un cercle d'emplois s'exerçant sous des nouvelles formes et un cercle constitué de sous-traitance, de travailleurs indépendants et de services externalisés.

d'acteurs, le "statut" de participant supplante le "statut" de salarié (sans l'exclure), grâce au sens qu'il donne à l'action vers autrui et aux multiples représentations gratifiantes qu'il permet sur le plan individuel dont la rémunération n'est qu'une partie relativement faible. En ce sens la production de lien social apparaît bien comme un processus identitaire récuratif qui concerne la totalité des acteurs. Le compromis de l'emploi militant repose sur ce statut fragile de participant, ce qui rend nécessaire pour les responsables associatifs de veiller à associer au mieux en les impliquant l'ensemble des ressources humaines parties prenantes du projet associatif.

#### **II.II.6.4.6. La rationalisation des coûts salariaux**

Dans le secteur tertiaire en général, celui des services de proximité en particulier, il est commun de rappeler la part massive que prennent les coûts salariaux. En 1983 un Centre social y consacre près de 68% de ses dépenses. Mais 8 ans plus tard ce pourcentage a chuté de 5%. Alors que dans le même temps l'amplitude annuelle d'ouverture des centres sociaux a progressé de 3 jours par an, que l'ouverture hebdomadaire est passée de 41 à 48 heures, soit une journée supplémentaire et que le volume d'affaires déflaté a augmenté de 30%.

Pour mesurer en volume l'impact sur l'emploi de cette baisse de la part consacrée aux dépenses de personnel, nous avons pris comme unité de compte le SMIC horaire brut<sup>238</sup> en fonction de sa valeur connue au milieu de chaque année considérée. Cette méthode présente l'avantage d'être interprétable sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif compte tenu de son importance normative dans le champ économique et social. Ainsi, chacun des 1100 Centres sociaux existant en 1983 consacrait en moyenne 16,81 SMIC annuels à ses charges de personnel. En 1991, la moyenne par centre était de 18,27 SMIC annuels, soit une contribution de chaque Centre social au développement de l'emploi qui représente 8,7% à comparer à l'augmentation réelle (déflatée) de 30% du chiffre d'affaires d'un centre social sur la même période.

---

<sup>238</sup> L'unité de compte en SMIC horaire "chargé" aurait semblé plus adaptée, les données rassemblées ici exprimant l'ensemble des frais de personnel. Mais les charges sociales appliquées dans ces structures recouvrent tout l'éventail possible des abattements, calculs forfaitaires et réductions de charges rendant ce travail très difficile et peu lisible.

A cette rationalisation par les coûts s'ajoute une accentuation de la division du travail à l'échelle de chaque Centre social. En effet, dans la structure-type d'emplois que nous avons reconstituée lors de notre étude nous montrons la forte augmentation des emplois d'animation. Ces emplois sont affectés par une double saisonnalité (le rythme scolaire d'une part, celui des vacances scolaires d'autre part) qui caractérise des activités qui se développent dans les écoles, dans la rue ou à partir d'autres locaux publics comme les gymnases. Cette situation tend à " saucissonner " l'emploi d'animateur en de multiples séquences de courtes durées. Mais les activités déployées nécessitent des registres de compétences très variés qui sont fréquemment peu ou mal analysés par les financeurs et les employeurs. Ainsi, la situation d'animation au contact direct des publics est-elle de plus en plus réalisée par les professionnels ou les volontaires les moins formés et les moins diplômés. En 1991, 34% de l'emploi total et 56% des emplois d'animateurs sont occupés par des animateurs occasionnels sans diplômes professionnels reconnus. Par contre, la possession de diplômes professionnels, dont l'obtention relève du parcours du combattant<sup>239</sup>, constitue une solide garantie pour un emploi pérenne : 90% des titulaires des diplômes qui font référence dans les métiers de l'animation (DEFA, DUT, BEATEP, Educateur spécialisé) ont un emploi permanent. Ainsi l'apprentissage de la gestion dans la période considérée, associée à la croissance économique des structures favorise un puissant mouvement de rationalisation de la gestion des ressources humaines, au risque d'activer la tension entre le statut du salarié et le statut du participant tels que décrits ci-dessus.

#### **II.II.6.4.7. Le droit du travail s'impose**

Mais la professionnalisation du secteur se poursuit, la branche professionnelle s'organise peu à peu et l'application du droit social s'étend. Nous avons rappelé qu'avant la convention collective étendue en 1990 les animateurs et directeurs de centres de loisirs saisonniers ou de centres de vacances pour mineurs étaient indemnisés sans que cette indemnité ressorte du code du travail. Puis, sous la pression des acteurs sociaux de la branche, cette indemnisation a été intégrée dans une annexe à la convention collective. Mais des problèmes surgissent dans un contexte de chômage massif pour l'ouverture de droits sociaux, lorsque les emplois d'animateurs sont occupés par des personnes au

---

<sup>239</sup> Voir sur ce point le " Contrat d'Etudes Prospectives de l'Animation socioculturelle", Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, rapport final, mai 1998.

chômage et non plus simplement des étudiants : en effet, le système de rémunération dérogatoire s'accompagne également de faibles cotisations sociales rendant illusoire la perspective d'ouvrir des droits sociaux suffisants pour être indemnisé par l'UNEDIC. Une première jurisprudence est apparue en 1994 qui remet en cause l'approche choisie par les partenaires sociaux en matière de temps de travail effectif.<sup>240</sup> Puis une autre jurisprudence a jugé illégale l'annexe qui prévoyait des clauses exorbitantes du droit social. Plusieurs directions départementales du travail ont ainsi fait condamner des employeurs associatifs qui avaient recours à cette annexe. Néanmoins et bien que cette question soit posée entre les partenaires sociaux et la puissance publique depuis de nombreuses années le statut de l'animateur de centre de loisirs au centre de grands enjeux pédagogiques, économiques et professionnels n'est toujours pas réglé<sup>241</sup> en 2004. En effet, la question du statut des animateurs en Centres de Vacances et de Loisirs est posée par des acteurs pris dans des contradictions difficiles à résoudre : s'agit-il d'un problème posé par des gestionnaires d'activités économiques pesant plusieurs milliards d'euros ? Ceux-là sont soucieux de leur survie économique et des conséquences pécuniaires de la jurisprudence qui apparaît et met en brèche l'annexe II de la convention collective considérée par les juges comme le dernier avatar d'une époque révolue où l'indemnité versée aux personnes encadrant les centres de vacances et de loisirs constituait en fait une simple rémunération complémentaire pour l'enseignant-militant. S'agit-il plutôt des responsables des mouvements d'éducation populaire ? Ceux-ci sont soucieux d'inscrire dans le champ social la permanence de leurs finalités et de leurs valeurs, considérant leur grande actualité et la force de l'exemple vécu en centre de vacances et de loisirs, tant du point de vue de l'insertion que de l'émancipation des cadres et des participants. Ou encore s'agit-il des partenaires sociaux, syndicats d'employeurs et de salariés et ministères concernés ? Ces derniers sont au cœur d'un vaste mouvement de professionnalisation dont les contours sont encore mal cernés, mais qui concerne des centaines de milliers de salariés dont une très grande majorité sont en situation de précarité.

Portée au plan politique la solution alternative qui prévoirait la création d'un statut du volontaire dans ce secteur d'activité n'est toujours pas tranchée à ce jour. Comme à une époque récente où un chômeur indemnisé ne pouvait pas être bénévole dans une

---

<sup>240</sup> Jugement de cassation sociale du 25/05/1994 sur la notion de temps de travail effectif.

D'autres jugements ultérieurs ont déclaré cette annexe illégale.

<sup>241</sup> Les positions contradictoires des partenaires sociaux et de l'État n'ont jusqu'à maintenant pas produit de résultat.

association au motif qu'il doit passer l'intégralité de son temps à la recherche d'un emploi, le droit social n'est pas conçu pour s'adapter à l'atypisme de l'engagement militant. Comme pour les règles comptables, faute d'être en mesure d'inventer et d'imposer des cadres spécifiques aux nombreuses particularités des associations, l'évolution du système de gestion social (au sens du droit social) s'effectue progressivement par l'importation des systèmes déjà connus en droit.

#### **II.II.6.4.8. L'apparition du Directeur des ressources humaines**

Nous avons montré plus haut dans ce chapitre que l'augmentation en volume des activités et l'implantation des logiques administratives et financières suscitait le découplage entre lieux de décisions et lieux d'actions. Cette gestion à distance suppose également une nouvelle organisation et une connaissance approfondie du droit social, comme nous le montrons a contrario par cet exemple :

- L'association Marc Sangnier exerce son activité dans la région Midi-Pyrénées, principalement dans la périphérie toulousaine. Elle développe dans les quartiers de nombreux dispositifs d'accueil de jeunes en grande difficultés sociales. Sous la pression municipale l'association s'est engagée à embaucher sous Contrat emploi solidarité une douzaine de jeunes gens et jeunes femmes pour une mission d'animation locale limitée à un an. Il s'ensuit un important travail administratif pour l'obtention du feu vert de l'État. Les conventions sont enfin signées au bout de quelques mois alors que l'activité a déjà démarré. Mais lors de la rédaction des contrats de travail, les responsables du siège de l'association n'ont pas respecté l'une des clauses qui régit les contrats à durée déterminée et qui impose de mentionner le motif du recours à ce type de contrat. Ici, c'est la simple mention « contrat à durée déterminée conclue dans le cadre d'un contrat emploi solidarité » qui a été omise. La découverte de l'erreur un mois avant le terme de la mission conduit la direction du siège à réécrire les contrats et à demander au responsable local de les faire signer aux salariés concernés. Mais un désaccord s'installe entre la direction du siège et le responsable local et la consigne

ne sera pas exécutée sans que cela soit porté à la connaissance du siège. Quelques mois plus tard, douze actions prud'homales seront intentées contre l'employeur par les salariés au motif de contrats non conformes. L'employeur produira au tribunal les conventions nominatives signées avec l'État qui prouvent la durée déterminée de l'engagement des animateurs. Malgré sa bonne foi initiale il sera condamné douze fois et le coût des indemnités de rupture le conduiront un an plus tard à fermer ses portes définitivement.

Cet épisode douloureux nous était expliqué par un conseiller prud'homal qui avait eu à juger de nombreuses affaires de ce type : « Très fréquemment nous avons à juger des affaires où des employeurs associatifs, bien que de bonne foi, n'ont pas pris la mesure de leurs responsabilités et surtout ne se préoccupent pas suffisamment du formalisme indispensable dans les relations sociales de l'entreprise associative. Moi même militant associatif, bien que siégeant dans le collège employeur je suis bien obligé de dire le droit et je fais condamner régulièrement des tas de gens qui ne comprennent rien à ce qui leur arrive et qui voient leurs projets s'effondrer d'un seul coup. »

Comme pour la gestion administrative et financière les apprentissages en matière de droit social sont souvent douloureux voire périlleux. S'adapter consiste également à renforcer les compétences professionnelles pour faire face à l'ensemble des obligations qui s'imposent aux associations éducatives du fait de la professionnalisation massive du secteur d'activités. Après le DAF, c'est le DRH (Directeur des Ressources Humaines) qui va entrer en scène et prendre place dans le système de gestion associatif. Dans le contexte où la situation de gestion et celle de production des services sont distinctes, le premier problème que se pose le gestionnaire des ressources humaines consiste à tenter d'installer sa fonction et de tenter de la légitimer en faisant valoir sa technicité. D'autant plus qu'à l'instar du DAF, le DRH est rarement issu du rang. La fonction, nouvelle, est propice à l'accueil de cadres plus jeunes issus de la filière universitaire dont on attend prioritairement une prestation technique en matière de droit et relations sociales.

## II.II.6.5. LE GESTIONNAIRE-MILITANT ?

En premier lieu, observons que ce que nous avons appelé l'obligation gestionnaire s'impose à l'association dès lors que les échanges internes qui caractérisent au départ l'initiative collective passent au second plan, c'est à dire derrière les échanges externes qui se sont multipliés entre l'agent associatif et tous ceux qui structurent son environnement. Ensuite, l'inflation réglementaire qui porte à la fois sur le domaine d'activités et sur la forme juridique de l'association tend à faire apparaître ces échanges externes de plus en plus tôt dans le processus de développement de l'initiative. Le mécanisme de dissociation que nous avons décrit au chapitre précédent est donc précipité. Ce qui conduit, dans un univers banalisé, à un affaiblissement plus rapide des motivations militantes avec de nombreux risques mortels pour l'organisation. Si les échanges internes stimulent l'adhésion des militants, les échanges externes affaiblissent le projet initial. Pour les organisations qui intègrent la gestion une troisième phase s'engage : la ré-internalisation des échanges à caractère gestionnaire en raison de l'intégration de nouvelles compétences professionnelles. Le risque pour l'identité de l'association n'est pas moins grand que le précédent : aux menaces externes qui justifiaient un réflexe de défense collectif se substitue un conflit interne entre le froid du gestionnaire et le chaud du militant. Cette nouvelle étape bouleverse les règles internes d'autorité en imposant un espace de décision de type gestionnaire qui réduit les marges de liberté des militants de terrain.

Une deuxième conclusion apparaît : la gestion comptable, financière, administrative et humaine s'impose par l'intégration de normes exogènes déjà élaborées dans le cadre des politiques publiques ou privées ce qui contraint les militants associatifs d'incorporer des compétences nouvelles à dominante technique. Ces nouveaux techniciens ne sont pas issus du projet militant initial. Le plus souvent leurs formations et apprentissages professionnels ont été réalisés en dehors du secteur associatif. Ils exercent leur activité avec leur propre outillage de gestion auquel ils confèrent également un rôle de légitimation de leur fonction. Mais il apparaît rapidement que ces outils sont inadaptés à l'atypisme de la forme associative initiale. La phase d'adaptation de ces outils qui s'ensuit s'effectue en l'absence d'alternatives ou de contre-modèles compte tenu du désintérêt affiché des militants sur les froides questions de gestion qui s'opposent à leur engagement et leur passion. Mais la prégnance de ces outils est tellement forte qu'elle aboutit à l'étonnant paradoxe que nous avons souligné par cet exemple : les efforts pour fournir des comptes vrais, au sens des

normes comptables commerciales, ne s'opposent pas à l'utilisation, dans les pratiques, de comptes faux mais qui sont davantage conformes aux attentes des administrations qui veulent contrôler le bon usage de l'argent public et qui procurent ainsi des marges de liberté inattendues aux stratèges associatifs ! Les normes publiques et commerciales s'imposent. Mais les outils qui les véhiculent sont tellement inadaptés que dans la pratique les utilisateurs vont les tordre ou même les transgresser avec l'esprit inventif qui est un invariant caractéristique des organisations associatives.

Un autre enseignement de ce chapitre consiste à montrer comment s'opère l'abandon du modèle organisationnel initial proche du type familial et artisanal au profit d'un nouveau mode d'organisation caractérisé par la distinction de plus en plus marquée entre le système de gestion et le système de production des services. Ce découplage résulte directement de l'incorporation des nouvelles compétences gestionnaires. Les apprentissages qu'elles permettent modifient peu à peu la culture de l'organisation. Les professionnels de la gestion s'imposent dans les organes de direction et vont faire naître une politique gestionnaire. Car rapidement il apparaît aux dirigeants que la conformité du système gestionnaire aux normes imposées est source d'une meilleure crédibilité dans la relation association-collectivités. De plus, le coût d'utilisation de ces ressources supplémentaires conduit les dirigeants à engager une politique de développement offensive et structurée qui les conduira par exemple à répondre régulièrement aux appels d'offre des pouvoirs publics. Ces deux éléments, une meilleure crédibilité et une stratégie de développement offensive, se combinent pour agrandir le périmètre d'influence, le volume d'affaires géré et le nombre de personnels occupés par l'association.

A ce que nous avons appelé l'effet de taille s'ajoute un autre puissant mouvement : la rationalisation des coûts. Et, dans une structure où les frais de personnel représentent selon les structures entre 60 et 70% des dépenses ce poste fait l'objet d'une attention particulière qui s'accroît lorsque l'association se développe. Au risque juridique d'une politique sociale approximative, s'ajoute le mouvement de professionnalisation du domaine d'activités en pleine croissance pour imposer le développement d'une gestion des ressources humaines. Comme pour la gestion comptable, financière et administrative, l'intégration des normes professionnelles est issue du monde du travail classique malgré l'atypisme des ressources humaines associatives. Ainsi le système de gestion se développe et se normalise autour des grandes fonctions de l'entreprise classique : la direction générale est désormais entourée du

DAF, du DRH et souvent d'une direction de la communication<sup>242</sup>. Bien que peu fréquent compte tenu du faible nombre d'associations de cette taille, ce modèle est comparable aux autres grandes organisations associatives mais également aux grandes entreprises de services. Et nous observons que les organisations de dimension régionale ou locale qui tendent également à s'inscrire dans ce schéma se multiplient. Gestion et production des services sont désormais des systèmes distincts au sein de l'organisation associative.

Un autre point montré dans ce chapitre porte sur le mode d'apprentissage de la gestion. Les compétences mobilisées au départ le sont sur la base de la réunion des motivations autour du projet associatif proposé. A ce stade, les compétences en matière de gestion ne sont pas considérées comme indispensables. L'apprentissage de la gestion est donc chaotique parce que guidé principalement par les difficultés économiques rencontrées au fil du développement de l'association. L'adaptation aux contraintes externes est également subie par les militants confrontés aux nombreuses évolutions réglementaires : les normes et les outils qui les accompagnent sont imposés. De plus cet apprentissage devient conflictuel lorsque les échanges se ré-internalisent. C'est le conflit du froid et du chaud, de la raison et de la passion qui s'organise de façon caricaturale et assez violente. Malgré le risque d'implosion, l'intérêt de ce conflit porté à l'intérieur de l'association par des agents différents (les gestionnaires et les militants) est qu'il ouvre la voie au débat interne. C'est en ce sens une véritable source d'apprentissage et de modification de la culture ou de l'identité de l'organisation. La question de la subsistance ou non du projet initial pourra être posée tout comme l'existence ou non d'une voie nouvelle qui combine les apprentissages nouveaux (la gestion) avec les apprentissages initiaux (l'engagement militant). C'est également ce conflit qui met en évidence la recherche de performance de l'organisation en tension entre sa dimension sociale et sa dimension économique.

La nouvelle culture qui naîtra de cet apprentissage chaotique, subi et conflictuel peut-elle offrir des perspectives nouvelles de développement aux associations éducatives ? Verrons nous apparaître un nouvel agent militant-gestionnaire ?

---

<sup>242</sup> Pour conforter notre démonstration par des exemples sur la gestion de la communication voir : *L'humanitaire et le business*, par Laura Haddad, Séminaire Vies Collectives de l'École de Paris, séance du 15 janvier 2004.

## **Chapitre 7 : RÉ-APPRENDRE À CONTER**

A ce stade le mimétisme organisationnel avec de grandes entreprises de services ou des entreprises publiques semble en voie d'achèvement. L'organigramme montre un pouvoir de direction qui prend appui sur un système de gestion et un système de production des services distincts. Le système de gestion recouvre les grandes fonctions classiques des grandes organisations ; le système de production est territorialisé et organisé en fonction des domaines d'activités. Ce découplage entre système de gestion et système de production des services, au sein duquel nous observons un emploi émietté et précaire vaut-il nécessairement abandon des valeurs portées initialement par les militants ?

Si l'acquisition de normes élaborées à l'extérieur du secteur associatif s'impose, nous avons montré que les outils qui les conduisent sont le plus souvent adaptés, même sur le mode transgressif, aux spécificités associatives. Il s'ensuit des apprentissages techniques qui vont logiquement modifier la culture de l'organisation. Nous avons vu également que l'assemblage atypique des ressources humaines parmi lesquelles tous les statuts imaginables sont présents est un invariant de l'organisation militante. Un autre invariant est la conviction en un système de valeurs supérieures (le mythe éducatif) qui donne du sens à l'action. Et l'un de nos exemples nous a montré<sup>243</sup> qu'il était possible pour les militants de se saisir des nouvelles contraintes pour tenter d'y faire valoir leurs convictions. L'alignement sur le modèle public ou marchand est-il donc la seule évolution possible pour l'organisation associative qui œuvre dans un domaine banalisé ? Et le conflit interne entre la figure du gestionnaire et celle du militant peut-il faire naître une alternative ? C'est l'étape de création de la fabrique de sens que nous allons étudier dans ce septième chapitre, le dernier de notre deuxième partie.

### **II.II.7.1. LE MILITANT GESTIONNAIRE**

Dans nos exemples précédents nous avons montré des profils de gestionnaires techniciens issus de l'entreprise privée et des cabinets comptables. Leur niveau de formation généralement élevé et la rareté de leurs compétences a conduit les dirigeants

---

<sup>243</sup> Le cas de l'organisme de formation qui s'était engagé dans la certification ISO décrit p. 207.

associatifs à leur offrir des rémunérations substantiellement plus importantes que celles pratiquées jusqu'alors. Et lorsque le développement du système de gestion rend nécessaire l'accroissement des ressources, les DAF s'entoureront de jeunes personnes recrutées au sortir des écoles et des universités. Selon nos observations, le système de gestion est donc, sauf de rares exceptions, organisé et structuré par des techniciens mieux payés que leurs collègues de la production et les postes de travail sont occupés par des personnes qui ne sont pas issues du projet associatif d'origine.

Le profil type des militants est beaucoup plus complexe : à la base du projet associatif les militants sont des bénévoles qui ont investi une grande part de leur identité dans la bonne réalisation de leur projet. Ils occupent les différents postes à responsabilité de l'organisation depuis la base (l'animation d'un domaine d'activité dans l'association locale) jusqu'au sommet (la présidence d'une organisation nationale voire internationale). Pour un assez grand nombre d'entre eux ils sont devenus des professionnels salariés de l'association ou des professionnels mis à disposition par des organisations tierces. Dans le vocabulaire du milieu associatif ils sont appelés des permanents. Cette dénomination que l'on retrouve dans les mouvements politiques ou syndicaux confirme que leur statut salarial ou d'acteur rémunéré est secondaire au regard de leur engagement dans le projet associatif. Ils considèrent que pouvoir vivre de leur implication est une chance pour eux comme pour l'association ou la cause qu'ils défendent. Qu'ils soient rémunérés ou non les militants trouvent leur satisfaction dans le triptyque que nous avons décrit : l'action est méritoire parce que difficile, valorisante parce qu'elle exige le don de soi et innovante parce qu'elle conduit à inventer sans cesse en dehors des règles admises. Lorsque le développement de l'association conduit les militants à recruter, des bénévoles comme des professionnels, cette passion les pousse à agréger autour d'eux les personnes qu'ils auront su convaincre et impliquer dans le projet de l'association.

D'une façon un peu simplifiée nous pouvons dire que si le gestionnaire est un technicien externe à l'organisation qui importe les règles et procédures et cherche à les appliquer, le militant est un politique issu du rang. Il est dans son rôle lorsqu'il invente de nouvelles normes au fil du développement de l'association.

Mais l'apprentissage de la gestion, chaotique, subi et conflictuel que nous avons décrit va donner naissance à un nouveau prototype d'acteur : le militant gestionnaire. A travers l'exemple qui suit en voici la genèse :

- Nous sommes en 1989. A nouveau avec le directeur de la base de loisirs que nous avons rencontré au quatrième chapitre et qui s'était mué d'acteur militant à agent opérateur lorsqu'il avait dû négocier la survie de l'association dont le projet était jugé trop à gauche par la nouvelle municipalité qui était le financeur principal. Il a accepté un nouveau poste de directeur régional en Picardie avec mission de développer l'association dont l'activité économique repose essentiellement sur deux activités : le tourisme social par l'organisation de voyages en direction des personnes âgées et l'insertion sociale des jeunes en difficultés par la formation professionnelle. Il nous donne quelques exemples étonnants de son aventure : « ...pour moi, ce poste constituait une promotion sociale importante et la possibilité de contribuer à un niveau régional au développement de la Fédération Léo Lagrange. Au siège parisien la situation de la Picardie semblait satisfaisante d'un point de vue économique. Le volume d'affaires de 3 millions d'euros était administré par un trésorier, fonctionnaire des impôts et personnalité politique départementale, dont le tempérament rigoureux était reconnu, ce qui rassurait la direction nationale et les acteurs locaux. Pour ma part, j'étais identifié comme un développeur de projets innovants en raison de mes expériences antérieures. Mais rapidement je me suis aperçu de deux risques graves pour la pérennité de l'association : la tenue de la comptabilité était archaïque et la trésorerie apparemment équilibrée fonctionnait sur une particularité : l'activité touristique produisait une abondante trésorerie qui était absorbée par l'activité de formation parce qu'elle générait de très importants besoins liés au système de conventionnement avec l'État et ses retards de paiement légendaires. Or l'activité touristique stagnait et celle de formation se développait à grande vitesse. Le banquier, confiant, avait ouvert une ligne de facilités de caisse qui permettait les ajustements jusqu'à atteindre 25% du volume économique total ! Le résultat d'exploitation était détruit par les agios bancaires et la menace que représentait le seul banquier constituait un risque majeur à mes yeux. Les administrateurs que j'avais prévenus n'y voyaient qu'un banal problème de

négociation avec la banque autour des questions de trésorerie. Mais voilà que la banque est soumise, en raison de désordres internes, à un contrôle de la Commission bancaire. Fin décembre, l'ordre est donné au directeur de notre agence de suspendre tout paiement nous concernant. Dans le même temps les dirigeants régionaux de la banque provisionnent en créances douteuses dans leur bilan la totalité de notre encours bancaire. Le tableau est dramatique : 800.000 euros de découvert chez notre unique banquier, l'impossibilité d'émettre un chèque quelconque, 65 salariés à payer à la fin du mois et les charges sociales à décaisser le 5 janvier. Quatre mois après ma prise de fonction j'étais loin de pouvoir jouer le rôle de développeur que le siège m'avait assigné. Me voilà transformé par un simple coup de fil de la banque en probable liquidateur d'entreprise. Je convoquais alors un conseil d'administration de toute urgence entre Noël et le Jour de l'An. Les membres du bureau, tous élus locaux, et le président, député, considérèrent qu'un dépôt de bilan était inenvisageable. A l'évidence, à la nécessité économique qui imposait de déposer le bilan, il fallait substituer au-delà des craintes de chacun la prééminence de l'ancrage de l'association dans la vie locale et régionale. Des années de militantisme qui ne devaient en aucun cas être réduites à néant. Une issue négociée s'imposait. Mais comment négocier dans de telles conditions ?

- C'est comme ça que j'ai appris la gestion : dans la crise. Elle dura cinq ans. C'est le temps dont j'ai eu besoin pour remettre l'association en ordre de marche. J'ai "consommé" trois présidents, deux trésoriers, licencié de nombreux salariés, établi moult plans de redressement. J'y ai appris tous les outils techniques de la gestion, le droit social, le droit des affaires etc. J'y ai découvert les tribunaux civils, d'instance, de prud'hommes, administratifs. La nécessité m'a conduit également à recruter les compétences spécialisées indispensables : expert-comptable, contrôleur de gestion, avocat par exemples. Avec un seul objectif : redresser l'association en raison de son utilité et de son projet qui étaient menacés de disparition pour de longues années sur le territoire régional en

cas d'échec. La question n'était pas de savoir comment négocier un redressement mais pourquoi négocier ? Et la réponse s'imposait : pour la pérennité du projet associatif.

- Ce que j'ai découvert avec le recul ? C'est qu'au-delà de la maîtrise des outils de gestion rendue indispensable, la crédibilité de mon argumentation face aux différents acteurs externes à l'association et qui avaient le pouvoir d'aider au redressement ou de contribuer à l'échec reposait sur la maîtrise de leur langage. Celui des tribunaux, celui des experts-comptables et des banquiers, celui des entreprises qui étaient nos fournisseurs. Je vais en donner des exemples étonnants : au Tribunal des Affaires Sociales j'ai plaidé sans avocat huit fois contre l'URSSAF pour obtenir l'annulation des amendes et pénalités de retard accumulées. J'ai gagné huit fois devant la même Présidente avec les mêmes arguments. Bien sûr notre dossier était bien ficelé au plan technique. Mais à l'audience notre propos était centré sur la survie de nos actions éducatives en direction des plus démunis. Ce qui donnait un supplément d'âme à notre plaidoirie, au point que lors des dernières audiences l'avocat adverse ne s'exprimait même plus. Autre exemple : les bilans établis rigoureusement avec l'expert-comptable n'étaient évidemment pas fameux compte tenu de nos difficultés. Il fallait convaincre nos nouveaux partenaires bancaires de nous accompagner. Et vis à vis d'eux, comme d'ailleurs avec les créanciers, il était indispensable de tenir les échéanciers durement négociés. Pourtant dans ce genre de situation vous êtes sans aucune visibilité. Des échéanciers, précis, sur deux ou trois ans sont en fait impossibles à respecter. Ils reviennent d'ailleurs à donner de la visibilité à l'avenir de l'entreprise sur le papier uniquement et ne font que montrer votre savoir-faire technique à vos créanciers. A l'instar de la monnaie de singe, c'est une sorte de "gestion de singe !" Je savais que notre banquier utilisait la méthode de *scoring* de la Banque de France pour apprécier le risque qu'il prenait en nous soutenant. En l'appliquant moi-même à nos trois derniers exercices comptables la méthode indiquait pour chaque année audité une probabilité de 95% de défaillance grave dans les trois mois ! Pourtant nous étions toujours là. Sur cette base

J'organisais mes entretiens avec le banquier pour échanger sur la mauvaise qualité apparente des outils de *scoring* puisque nous démontrions leur inadéquation au secteur non-marchand. Notre capital n'est pas dans nos comptes, lui expliquais-je, mais dans nos convictions sur l'importance de notre projet. De cette façon nous pouvions évoquer le rôle du banquier sous son angle humain, moins habituel. Il en allait de même avec le responsable du Trésor-Public. Durant les deux premières années j'ai dû établir des prévisions à trois ans plusieurs fois par an pour renégocier les échéanciers non tenus. Avec nos fournisseurs c'était plus facile parce qu'en cas de dépôt de bilan ils étaient assurés de perdre l'essentiel de leurs créances. C'était plus risqué également, comme le montre cet exemple : nous avions une activité de tourisme peu rentable mais qui nous apportait de la trésorerie ai-je expliqué plus haut. Une crise violente est apparue le jour où 200 retraités attendaient en Egypte leur retour en France sur un charter entièrement affrété pour notre groupe. Notre affréteur refusait de faire décoller l'avion sans un règlement complet du transport, habituellement payé au départ du séjour, ce que nous n'avions pas pu exécuter. En trois heures nous avons monté le stratagème suivant : je me suis rendu au siège de notre affréteur pendant que le trésorier se rendait au Tribunal d'Instance après avoir prévenu l'expert-comptable. En cas de refus de nous accorder un délai supplémentaire le trésorier devait déposer immédiatement le bilan au Tribunal, ce qui aurait été la seule solution susceptible de déclencher les assurances et faire revenir nos retraités en France. Pendant l'entretien, très houleux vous vous en doutez bien, l'expert-comptable appela l'affréteur pour lui confirmer mes dires : ou bien nous déposons les comptes ou alors le fournisseur acceptait des traites à 30 jours et il nous donnait la confirmation du vol retour. Il s'exécuta en fureur. Ma conclusion est que sous réserve de maîtriser très correctement le "comment agir" il est possible de dépasser les frontières traditionnelles de la gestion en raison de l'explication du "pourquoi agir" qui prend plus de force et redonne du sens à l'action en aidant les gestionnaires à sortir des limites que leur

imposent les outils de gestion qu'ils utilisent. Les effets de l'acharnement de notre petite équipe de direction étaient assez incroyables au sein des institutions que nous avons côtoyées durant cette période. »

Heureusement les militants qui apprennent la gestion ne sont pas tous amenés à faire face à des situations aussi difficiles. L'enseignement est qu'un apprentissage chaotique, subi et conflictuel modifie la place que prennent les outils de gestion dans le système de décision de l'organisation. Expliquons-nous : les travaux de Michel Berry<sup>244</sup> sur les instruments de gestion, et à sa suite ceux de Jacques Girin<sup>245</sup>, de Rachel Beaujolin<sup>246</sup> et de quelques autres chercheurs en gestion, montrent que les outils de gestion ont une fâcheuse tendance à borner l'horizon décisionnel au sein de l'organisation en l'enfermant dans un cadre restreint par quelques principes, critères et indicateurs. Ce cadre est fourni par les outils de gestion utilisés. Malheureusement et fréquemment ces outils ne savent pas rendre compte complètement de la complexité du fonctionnement de l'organisation. Pourtant la conviction de leur fiabilité qu'en ont les gestionnaires dote ces outils d'une puissance merveilleuse : ils vivent leur propre vie et deviennent des machines de gestion (au sens de Jacques Girin) qui imposent aux dirigeants leurs principales décisions, ce qui conduit parfois tout le monde dans le mur avec une obstination peu croyable.

L'apprentissage chaotique, subi et conflictuel, que nous nommerons apprentissage de crise pour simplifier, porte en lui une particularité que notre exemple met en évidence : pour assurer la survie de l'organisation, notre dirigeant revendique prioritairement la question du sens de son action qu'il résume en disant "pourquoi négocier" plutôt que "comment négocier ?". Notons qu'au départ il n'a de réponses que sur la question du sens et pas sur la question des moyens de son action. C'est d'ailleurs une caractéristique déjà soulignée du militant. Les moyens, il va se les donner en apprenant les techniques et le langage de ses partenaires qui, dans un exemple aussi chaud, s'apparentent plutôt à des adversaires qu'il faut transformer en partenaires en les impliquant. Dans cette situation l'outil de gestion est bien à sa place dans le dispositif de décision : il est instrumenté au

---

<sup>244</sup> Michel Berry, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution de systèmes humains*, CRG, Paris, 1983.

<sup>245</sup> *Mots croisés avec Jacques*, Livre hommage à Jacques Girin, Centre de recherche en gestion, École polytechnique, Paris, mars 2004 pp. 5-9.

<sup>246</sup> Rachel Beaujolin, *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?*, thèse de doctorat de l'École polytechnique, sous la direction de Michel Berry, juin 1997.

sens propre et mis au service de la finalité poursuivie, quitte à tordre l'outil en conscience. L'apprentissage de crise est donc transgressif en ce qui concerne les outils de gestion. Pas par le souhait délibéré du militant-gestionnaire de se rebeller contre l'inflation froide de la gestion, mais par nature. Les outils de gestion importés du monde marchand ou public ne véhiculent pas les finalités de l'organisation associative mais ils s'imposent tout de même. Le militant qui apprend à les maîtriser perçoit leur force de légitimation et pressent leur pouvoir normatif. Mais il découvre aussi le rôle qu'ils peuvent jouer s'ils sont mis au service de l'intention poursuivie : ici la survie de l'association.

## **II.II.7.2. L'AGENT MILITANT-GESTIONNAIRE**

Une autre caractéristique mise en évidence par notre exemple repose également sur un invariant de l'organisation militante : la capacité de mobilisation et d'implication des acteurs. Ici, l'intention non lucrative et le projet social de l'association permettent d'impliquer les acteurs externes au projet mais dotés d'une influence forte sur l'avenir de l'association : les banquiers, les fonctionnaires du Trésor public et d'autres créanciers. Par cette implication ils sont conduits à sortir de leur rôle normé par leur métier et de ce fait agissent de façon moins attendue ou moins stéréotypée. Le supplément d'âme du projet auquel ils s'associent leur donne l'occasion d'ennoblir leur pratique professionnelle et d'engager leurs compétences de façon hors-normes. Cette situation est couramment observée au sein du séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management : chaque mois des praticiens viennent y conter leurs aventures vécues de responsables d'organisations. Leur engagement passionné est très communicatif. Associée à une cause noble ou supérieure (le mythe éducatif dans notre recherche) la passion conduit chaque protagoniste de l'action à sortir de son univers commun et par ce débordement incite à la participation. C'est ainsi que nous voyons un préfet se muer en animateur de développement local, un chef d'entreprise s'intéresser aux questions écologiques où à celles des dégâts causés par un chômage massif, un amiral piloter une armée de secouristes bénévoles, un animateur social devenir banquier spécialiste du micro-crédit etc. Mais nous ne cherchons pas à décrire ici un trait de caractère particulier, souvent recherché chez les dirigeants, nommé leadership ou charisme et qui est indispensable chez les managers. Ce que nous identifions c'est une compétence de l'organisation qui repose principalement sur

la nature du projet de l'association : la capacité à impliquer nécessite un projet fort de type altruiste ou désintéressé et l'engagement des individus qui le portent. Qu'il s'agisse du banquier, du percepteur ou de la présidente du tribunal, ils sont invités à sortir des comportements stéréotypés qu'on leur attribue généralement au motif de la cause défendue par l'association en difficulté. Le militant est ici le porte-voix du projet, celui qui le rend audible, mais *in fine* c'est le projet ou une partie du projet qui est partagé parce qu'il donne du sens à la fois à l'acteur banquier et à l'agent bancaire. L'agent militant existe donc lorsque l'organisation possède un projet suffisamment fort susceptible de provoquer l'engagement en impliquant d'autres agents. Et l'agent militant est gestionnaire si l'organisation possède également les ressources et compétences qui lui permettent de montrer sa maîtrise des techniques de gestion telles qu'elles sont généralement admises. Ainsi avons-nous vu au cinquième chapitre l'acteur militant devenir agent opérateur ce qui conduisait à un affadissement du projet. Mais l'apprentissage douloureux de la gestion, l'apprentissage de crise, provoque un effet inattendu : le militant peut y exalter le projet qu'il défend et susciter l'engagement des agents qui, bien qu'ayant des attentes divergentes, se sentent concernés par le devenir de l'association. Dans notre exemple, l'élévation des compétences gestionnaires, de type compétences techniques, est une condition *sine qua non* de défense du projet éducatif et social de l'organisation. De là à penser que cet apprentissage pourrait non pas défendre le projet mais au contraire en assurer la promotion il n'y a qu'un pas que notre dirigeant, avec d'autres, va franchir ce qu'il nous explique ci-après en ces termes :

- "la préparation du 25<sup>ème</sup> Congrès nous a donné l'occasion de nous mobiliser autour de la réécriture du projet éducatif de la fédération. Symboliquement ce congrès marquait le passage du millénaire et les cinquante ans de notre organisation. Le moment était propice pour faire adopter solennellement les résultats d'une période de réflexion intensive sur le sens de notre organisation. L'idée que voulait promouvoir la direction générale était qu'il fallait mobiliser les élus et salariés autour d'un nouveau projet fédérateur qui tienne compte des deux grandes évolutions qui avaient transformé la fédération : la professionnalisation de nos activités et l'impératif d'une gestion rigoureuse. L'approbation du projet éducatif par les congressistes, élaboré avec le soutien d'une agence de conseil

en communication, est venue clôturer un travail collectif rigoureux qui rassembla à quatre reprises pour deux journées plus de 400 participants issus de toute la France. Entre ces périodes de rassemblement une équipe mixte de dirigeants et de cadres intermédiaires s'était constituée en groupes de travail pour approfondir les sujets abordés : définition du métier, du système de valeurs, identification des domaines d'activité et des méthodes spécifiques de mise en œuvre des actions éducatives. L'ensemble était rédigé comme un soutien, un argumentaire du projet de société que voulait promouvoir la Fédération Léo Lagrange. Ce congrès servit également de plate-forme de lancement pour une nouvelle génération de dirigeants qui avaient en commun une vision décomplexée des outils de gestion de l'entreprise et la volonté de réaffirmer les valeurs militantes historiques de la fédération en les reformulant de façon adaptée au contexte social du 21<sup>ème</sup> siècle. Pour moi il s'agissait de définir la place que nous saurions donner à notre projet éducatif au milieu des autres acteurs institutionnels traditionnellement en charge de l'éducation des citoyens. Dans mon intervention lors de ce congrès je suggérais la nécessité d'aller au bout de notre réorganisation en passant d'une organisation nationale qui fédère des associations locales atomisées et indépendantes à une fédération nationale qui se donne les moyens d'agir localement de façon coordonnée d'un bout à l'autre, c'est à dire depuis l'énoncé de l'intention éducative jusqu'à sa réalisation. J'évoquais également un vaste chantier à ouvrir pour mesurer la performance sociale de nos activités quotidiennes dans le but de mieux rendre compte de notre utilité auprès des financeurs. Enfin je voulais que nous abandonnions le registre plaintif sur lequel étaient trop souvent bâties nos revendications pour y substituer une prise de parole forte dans le débat public qui sache nous positionner à la fois comme une grande organisation crédible et une fédération inventive capable d'apporter des réponses nouvelles aux problèmes sociaux auxquels nous avons mission de répondre.

- Mon étonnement était qu'au rôle traditionnellement mobilisateur de ces rassemblements s'ajoutait une ambiance

qualifiée de studieuse par beaucoup de participants, ce qui était nouveau. Les travaux intermédiaires entre deux rassemblements prenaient alors une grande importance pour restituer aux participants leurs contributions et signaler les avancées réalisées dans l'écriture collective du projet. Des sujets délicats, comme celui de l'évaluation des actions, pouvaient être abordés sans retenue ni langue de bois et la nécessité de produire un nouveau projet éducatif à faire valider par les 1200 congressistes constituait un enjeu mobilisateur pour tous les participants. C'est ici que j'ai découvert que l'engagement des militants pouvait être entretenu par ces rassemblements ; au plan des valeurs et de l'identité collective, mais cela j'en avais l'habitude, et également d'une façon concrète en transformant peu à peu les pratiques de chacun. Au-delà des critères traditionnels de réussite de ces événements (ambiance de fête, qualité des repas, des hébergements, des transports et de l'organisation générale), il fallait ajouter le fil conducteur qui reliait les manifestations entre elles. A l'événement, ponctuel par nature, nous ajoutons la permanence du travail de production. Du coup l'idée qu'un progrès collectif était possible, que des apprentissages nouveaux pouvaient avoir lieu devenait réaliste. Il était possible d'assigner à chaque rassemblement une vocation spécifique, des objectifs concrets de production et une fonction de validation des travaux antérieurs."

Les grandes organisations syndicales, religieuses, militaires, politiques ou associatives ont l'habitude de réunir lors de manifestations importantes leurs militants et sympathisants. Cette tradition rituelle vise le plus souvent à galvaniser les troupes et à amplifier la communication des idées et projets. A ce titre le congrès peut-il être considéré comme un instrument de la gestion militante ? Dans notre exemple, l'équipe de dirigeants renforce le sens de la manifestation en la faisant précéder de plusieurs rassemblements dont la fonction est de produire une réflexion collective qui sera validée comme un point d'orgue lors du congrès. Cette volonté de production collective en utilisant les caractéristiques traditionnelles de ces organisations traduit à la fois la recherche d'implication des acteurs de l'organisation et la recherche de l'efficacité par la coordination des moyens, la réalisation de travaux intermédiaires et l'idée de faire constater la progression des apprentissages de l'organisation à chaque étape collective. Ce dernier aspect n'est-il pas le

résultat d'une culture gestionnaire qui s'adapte au cadre spécifique de l'organisation collective en prenant appui sur ses traditions militantes, comme une greffe réussie ?

### **II.II.7.3. LES OUTILS DE GESTION DU SENS**

Dans notre dernier exemple, les dirigeants se sont donnés une exigence de résultats et des moyens spécifiquement dédiés à l'établissement d'une dynamique collective. L'ensemble de la démarche est centré sur le projet de l'association, ses valeurs, ce qui renvoie au militantisme mais également sur la mise au jour de ses savoir-faire, de ses domaines d'activité et de son métier qui sont plutôt la marque de la gestion entrepreneuriale. La production mêle également la réflexion et l'action à la convivialité traditionnelle de ces rassemblements. Dans ce contexte, le chaud du débat et de la passion semble cohabiter avec le froid de la gestion et de la production. Des outils de gestion du sens peuvent-ils alors être spécifiés dans le but de rechercher la bonne combinaison entre la performance sociale et économique de l'organisation ?

- Nous avons eu la chance de faire partie de cette nouvelle équipe de direction dans une grande organisation nationale. Elle est réunie de façon hebdomadaire pour élaborer ses fonctions et l'organisation à mettre en place. Vient le moment de réflexion sur le fonctionnement statutaire qui nécessite l'organisation de plusieurs manifestations collectives chaque année : assemblée générale, conseils d'administration. Au sein de la fédération des habitudes ont été prises qui visent à faire se rencontrer sous la forme de séminaires des responsables salariés et élus sur un thème spécifique qui s'ajoutent à ces rencontres statutaires. Ces événements coûtent cher et ils sont considérés comme peu mobilisateurs sur le long terme. L'expérience qu'en ont les dirigeants est plutôt péjorative : " ce sont des lieux où l'on discute sans décider. Où l'on se tape dans le dos avec joie mais une fois que chacun est revenu dans son territoire il fait fi de toutes les bonnes intentions débattues et se retrouve confronté à ses soucis quotidiens qui absorbent toute l'énergie !" Nous-dit l'un d'entre eux. L'idée qui est développée est alors la suivante : la direction veut systématiser ces regroupements en leur

assignant une fonction précise. « Ainsi nous déciderons que le regroupement qui a lieu à la fin de l'été sera réservé aux dirigeants nationaux et régionaux et il aura comme mission d'élaborer la feuille de route de l'année à venir. Les conseils d'administration seront programmés tous les trois mois à jour fixe et inscriront leurs réflexions et décisions avec un ordre du jour et un calendrier précis qui sera évalué lors de l'assemblée générale qui se tient au mois de juin devant un auditoire plus large. La réflexion sur les grands chantiers, ceux de moyen terme, sera organisée sous la forme de deux rassemblements annuels de 3 jours, l'un à l'automne, l'autre au printemps et regroupera plusieurs centaines de participants sélectionnés en fonction du contenu choisi. Chaque rencontre sera organisée avec une alternance de temps consacrés à des communications provenant de personnalités reconnues et extérieures à notre mouvement et des temps en ateliers accueillant un nombre réduit de participants pour favoriser la qualité des échanges et de la réflexion. Entre ces moments forts les cadres de la direction animeront la continuité des travaux. Peu à peu une véritable méthode va émerger de cette organisation. Elle vise à l'élaboration de décisions collectives soutenues par des réflexions à la fois collectives et permanentes sur les grands sujets de préoccupation. Elle renforce le fonctionnement statutaire en donnant à chaque catégorie d'acteurs une meilleure compréhension de ses rôles et fonctions. Les dirigeants impulsent les grands axes de travail et les participants sont invités à s'impliquer dans la production de résultats concrets. Elle vise l'implication des deux grandes forces en présence au sein de la fédération : les élus bénévoles et les salariés. »

Nous voyons ici la volonté d'installer ce que nous pourrions nommer des normes de l'engagement militant : des objectifs et moyens, un rythme, une méthode constituent autant de principes directeurs qui doivent s'imposer dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Observons également que ces nouvelles normes prennent leur source dans des pratiques déjà existantes, celles qui font en quelque sorte partie de l'identité de la fédération. Il s'agit bien d'une démarche de rationalisation à forte connotation gestionnaire

mais élaborée en vue d'associer les acteurs principaux à l'évolution de l'organisation tout en spécifiant la place de chacun. Ainsi une différence est-elle installée entre les administrateurs qui doivent décider et les autres cadres qui doivent élaborer des propositions. L'équipe de dirigeants, elle, doit insuffler les actions et veiller à leur bon déroulement. Nos entretiens se poursuivent avec l'un des dirigeants :

- « cette sorte de mécanique naissante de l'engagement militant sera expérimentée une première fois lorsque le nouveau président va lancer l'idée d'une refonte du projet politique de la fédération. Cinquante ans, la première charte élaborée par les fondateurs d'alors ne constituait plus depuis longtemps une référence pour les équipes qui oeuvrent quotidiennement sur le terrain. En application des principes décidés que nous avons décrits plus haut, la réunion des dirigeants qui se tient à la fin du mois d'août 2002 est consacrée à ce sujet. Cette rencontre est précédée d'un important travail de recherche documentaire réalisé par deux ou trois dirigeants pour cadrer les travaux. Lors du séminaire, les débats sont plutôt vifs. "De quel droit la nouvelle équipe s'autorise-t-elle à toucher au texte fondateur ?" me dit un ancien. Un compromis est trouvé finalement : on ne touche pas à la charte initiale mais on écrit un nouveau texte, une déclaration qui vise à rendre plus lisible, en l'actualisant, le projet social et politique de la fédération. Une première synthèse des travaux est réalisée et diffusée à tous les participants de la prochaine rencontre d'automne 2002 qui sera consacrée essentiellement à ce sujet. Après critiques et améliorations du texte, un journaliste sera recruté pour tenir la plume lors de versions successives, largement diffusées et débattues durant des rencontres organisées localement par les militants. Peu à peu la nouvelle déclaration prend forme. Neuf mois plus tard près d'un millier de personnes auront participé, peu ou prou, à la rédaction de la déclaration<sup>247</sup> qui sera validée solennellement par l'assemblée générale de juin. »

Dans cette aventure rédactionnelle, les progrès collectifs semblent importants : nous avons vu de nombreux salariés ou élus découvrir que l'organisation dans laquelle ils

---

<sup>247</sup> Avec les jeunes pour que le monde progresse, déclaration de la FNLL, mai 2003.

inscrivaient une partie de leurs activités quotidiennement était munie d'un projet plus large que celui auquel ils participaient concrètement au plan local. Le travail collectif jouait le rôle d'une réactivation du processus d'adhésion et d'implication dans le projet de société que veut promouvoir cette organisation. Pour tous les volontaires il offrait une réelle possibilité de contribution à l'écriture d'un texte fondateur. Il mettait en scène les participants et avait un débouché concret sous la forme d'un petit livret qui fut diffusé largement. Ce projet était difficile (écrire collectivement un texte à la fois idéaliste et concret) ce qui était méritoire. Il était valorisant par la mise en scène des contributeurs lors des rassemblements. Il était également innovant et audacieux puisqu'il fallait oser réécrire, comme les fondateurs l'avaient fait en leur temps, un texte actualisé ce qui donnait la sensation de toucher aux dogmes initiaux même si la majorité les avait oubliés ou ne les connaissait pas. Nous identifions bien dans cette démarche les invariants qui poussent les militants à agir, tels que nous les avons décrits dans les chapitres précédents. Mais en dehors du texte lui-même, cette expérience n'apporte pas de changement structurel dans l'organisation, si elle reste sans suite et surtout si elle ne constitue pas un mode de management pérenne et spécifique. La question que se posent les dirigeants est : comment garantir que le nouveau projet de la fédération est bien mis en pratique tous les jours par tous les acteurs de l'association ?<sup>248</sup> Dans ce but, il sera décidé que la déclaration produite va servir de support permanent à la mobilisation des salariés en vue d'intégrer des nouvelles pratiques professionnelles issues directement du positionnement décrit dans le nouveau texte fondateur qui servira désormais de référence. L'idée vient alors de donner une dimension symbolique très forte au texte. Par analogie avec le célèbre discours à la jeunesse de Jean Jaurès prononcé à Albi en 1903, la déclaration de la Fédération Léo Lagrange sera proclamée un siècle plus tard depuis la salle du café "Le Croissant" où Jaurès fut assassiné et devant une assemblée composée des plus hauts responsables de l'association. De plus, pour rendre ce texte plus proche des acteurs de terrain une nouvelle édition va être réalisée en combinant la nouvelle déclaration avec des interviews de salariés sur le thème des valeurs qui les animent et les poussent à s'impliquer au quotidien. Ainsi des témoignages d'acteurs de terrain interrogés sur leur propre système de valeurs vont côtoyer le noble discours re-fondateur de la fédération. Par la suite des groupes de salariés et cadres seront constitués en vue de trouver les moyens concrets de mettre en application les intentions que promeut la déclaration. Cette description rapide qui ne rend pas compte

---

<sup>248</sup> *Mettre le projet éducatif en actes*, document interne de la FNLL, avril 2002.

des nombreuses difficultés de l'exercice, témoigne d'une réelle volonté d'inscrire de nouvelles normes professionnelles dans les pratiques des acteurs locaux par la déclinaison opérationnelle du projet de l'association.

Pour que des outils de la gestion militante existent encore doivent-ils susciter des normes de la gestion militante qui pèsent sur la structure organisationnelle d'une façon permanente ! C'est ce que nos dirigeants ont bien compris. Leur expérience antérieure leur a montré les progrès qu'ils avaient pu faire réaliser par l'organisation lorsqu'ils avaient mis en place deux ans auparavant un système d'informations économiques et sociales, commun à toutes les entités juridiques qui composent la fédération. Ils veulent désormais élaborer des outils de gestion du projet associatif en tenant compte des apprentissages que leur ont procuré la mise en place de ces outils.

Une nouvelle occasion de combiner de façon cohérente le sens et l'action va leur être donnée lors de la mise en place d'un projet de transformation des statuts juridiques. Avec une démarche identique aux précédentes mais renforcée par les expériences, les administrateurs et les dirigeants nationaux vont élaborer collectivement de nouveaux statuts. Le constat est que les acteurs qui concourent à la bonne réalisation du projet de l'association ne sont pas tous associés statutairement ce qui affaiblit les liens entre les participants et par-là le projet d'ensemble<sup>249</sup>. L'idée générale est d'impliquer chaque catégorie d'acteurs dans le projet associatif et de rénover en profondeur les pratiques démocratiques internes pour les rendre exemplaires. L'ambition est de mettre en cohérence de façon structurelle l'organisation juridique (statutaire) avec le projet de l'association en considérant que les cinquante années qui se sont écoulées depuis la création de la fédération ont produit des désajustements auxquels il convient de remédier.

D'une façon plus générale, nous avons observé que les statuts des associations sont conçus par les fondateurs en fonction du projet poursuivi. Par la suite ces statuts ne font l'objet que d'aménagements mineurs en vue d'adaptation à telle ou telle contrainte. Le plus souvent le fonctionnement statutaire de l'organisation se déroule en recherchant à minimiser les contraintes organisationnelles qui en découlent. D'ailleurs la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et son décret d'application n'imposent pratiquement rien aux créateurs d'associations et, en rappelant que les statuts forment un contrat entre les membres, permettent une très grande liberté d'organisation. L'originalité du projet de transformation engagé par nos

---

<sup>249</sup> Cf. le cinquième chapitre *L'association dissociée*.

dirigeants est la suivante : il prend le contre-pied de cette pratique minimaliste pour utiliser au maximum cette liberté d'organisation et instaurer contractuellement des règles internes spécifiquement conçues en fonction du projet de la fédération. Une fois adoptées ces règles s'imposeront à toutes les parties prenantes. Au lieu de réduire la vie statutaire de l'association à des corvées incontournables il s'agit de la maximiser autour de ces principes directeurs et de faire du fonctionnement statutaire la colonne vertébrale du projet de l'association. C'est ainsi que seront débattues puis arbitrées par l'assemblée générale les places respectives de chacune des catégories d'acteurs qui participent aux activités proposées : les salariés, les usagers non-membres, les adhérents personnes physiques, les associations membres, les fondateurs, les collectivités locales clientes etc. De même les rôles, fonctions et modalités de fonctionnement de chaque composante seront institués. Le respect des règles statutaires devra créer un rythme, une sorte de respiration de l'organisation militante ainsi qu'un système décisionnel spécifique tant au plan des élections des dirigeants qu'à celui de la définition des orientations économiques et stratégiques. –" Ce n'est pas une évolution statutaire que vous nous proposez, c'est une véritable révolution !" S'exclamera devant le public de l'assemblée générale un vieux militant bordelais durant les débats. Au final, les statuts qui seront adoptés à une très forte majorité<sup>250</sup> dessinent une nouvelle organisation depuis l'échelon local où se déroulent les actions éducatives jusqu'à l'échelon national.

- –" Le parti que nous avons pris lors de la phase de réflexion sur les nouveaux statuts était qu'il fallait rompre avec des affirmations maintes fois répétées antérieurement qui tendaient à opposer la vie du mouvement associatif et sa dimension collective à celle de l'entreprise et ses impératifs de bonne gestion. En utilisant les libertés que nous offrent le contrat d'association nous avons voulu résoudre les tensions entre ces deux approches en définissant statutairement ce qui relevait du mouvement et de l'entreprise le rôle décisionnel de chacun et la subordination de la dimension économique au projet de société que nous avons redéfini " nous explique l'un des dirigeants. Il poursuit : " au final, nous avons adopté collectivement un nouveau cadre qui s'impose à tous par la force juridique du contrat. Au plan démocratique, le simple usager d'une de nos

---

<sup>250</sup> Par 95% des voix, au Conseil national de la FNLL, septembre 2003.

activités peut s'impliquer jusqu'à devenir le président de la fédération nationale grâce à un système électoral lisible par tous. D'un point de vue économique les dirigeants de chaque entité productive sont mis en relation de conseil avec le conseil d'administration national pour lui proposer les délibérations stratégiques à prendre pour garantir le bon fonctionnement économique et social. Pour veiller au respect des valeurs fondatrices les administrateurs ont créé un conseil d'éthique muni d'une réelle capacité d'influence sur le cours des décisions. Et parce que nous sommes un mouvement très professionnalisé nous avons défini un cadre spécifique pour que les salariés puissent faire valoir leur point de vue sans pour autant confondre leur rôle avec celui des dirigeants bénévoles. Au final, nous avons reconstruit la primauté de l'arbitrage politique sur les échanges économiques et sociaux tout en donnant à chaque catégorie d'acteurs des moyens légitimes d'agir pour développer l'influence et le projet de la Fédération. L'intérêt du recours aux règles statutaires est évident : les statuts s'imposent à tous et sont opposables tant en interne entre les membres qu'en externe devant les juridictions. Ils sont notre loi mais nous avons le pouvoir de la modifier pour améliorer autant que faire se peut notre fonctionnement institutionnel."

#### **II.II.7.4. DU REPORTING AU RACONTING**

Nous empruntons cet inter-titre à une séance du séminaire Vies des Affaires de l'École de Paris<sup>251</sup>. Thierry Boudès, consultant, y présentait une démarche originale de management des projets de l'entreprise en prenant appui sur l'homologie existante entre la structure du récit telle qu'elle existe de façon ancestrale et les différentes étapes du cycle d'un projet. Son hypothèse est que la force managériale des projets dans l'entreprise réside dans le fait qu'un projet fait récit. " Les réseaux de relations issus des projets sont liés au sentiment d'avoir participé à une histoire forte [...] L'une des grandes fonctions des récits

---

<sup>251</sup> Thierry Boudès, " Du reporting au raconting dans la gestion des projets ", Séminaire Vie des Affaires, 13 janvier 2000, compte rendu de Sylvie Chevrier, in *Annales de l'École de Paris* - Vol. VII, Paris, 2001.

est d'attribuer du sens à l'expérience, grâce à la chronologie des expériences et à leur configuration, c'est à dire l'organisation des évènements au-delà de la chronologie.<sup>252</sup> Les outils de gestion du sens tels que nous venons d'en donner quelques exemples ne sont-ils pas d'une part des projets, d'autre part des histoires fortes ? En fait nous observons qu'une caractéristique des activités produites collectivement consiste en ce qu'elles sont toutes des projets. Nous en avons donné de multiples exemples tant dans les patronages que les centres sociaux ou les clubs Léo Lagrange. Ce n'est pas l'activité produite qui fait sens mais son enchâssement dans d'autres activités éducatives mises au service d'un idéal commun, d'une finalité éducative dans le cas des associations étudiées. La gestion des activités est bien organisée sous la forme de gestion de projets : avec des objectifs, un état des lieux, des moyens, une perspective de transformation de la situation existante, une progression et donc des apprentissages qui vont forcément se heurter à de nombreux obstacles qu'il faudra bien sûr contourner et à la fin l'espoir d'un résultat. Mais avant d'être des projets il s'agit d'histoires. Des histoires fortes qui visent à susciter l'implication ou l'engagement des participants dans des aventures collectives mises au service d'un but commun, tout en permettant à chacun de construire un morceau de sa propre histoire de vie. Vivre une aventure, grande ou petite, à la fois au plan collectif et individuel est ce que proposent les associations éducatives localement, selon un processus construit et guidé par le projet associatif. Ces deux dimensions identitaires se sont affaiblies lors des étapes de l'apprentissage gestionnaire, au point que les activités devenues porteuses de leur propre finalité deviennent des histoires sans suite<sup>253</sup>. Mais la ré-invention de l'organisation que les nouveaux dirigeants veulent opérer grâce aux outils de gestion du sens que nous avons décrits, repose sur la fabrication de nouvelles histoires : le projet éducatif, la nouvelle déclaration de principe, le nouveau fonctionnement statutaire se débattent et s'écrivent comme autant d'incitations à s'engager dans de nouvelles aventures. Simplement la taille importante de l'organisation rend nécessaire une formalisation des méthodes et apprentissages pour en faire des outils à part entière. Peu à peu, la mobilisation collective des acteurs de l'organisation est le fruit d'une démarche consciente qui devient un savoir-faire spécifique. Dans notre cas il s'agit plutôt de la mise au jour d'un savoir enfoui, informel qui préexistait mais dont l'organisation collective avait perdu le sens. Mais que

---

<sup>252</sup> Idem p. 18.

<sup>253</sup> Cf. le quatrième chapitre *De la naissance à la banalisation des initiatives éducatives des associations*.

permet cette formalisation ? Que modifie-t-elle dans le processus de production des actions ?

Une bonne histoire comme un bon projet repose sur des étapes précises qui s'enchaînent les unes aux autres de façon cohérente en vue d'un dénouement espéré. Et dans toutes les méthodologies de projet les apprentissages constatés servent de point d'appui au lancement des projets suivants. C'est à dire que l'on repart avec de nouveaux bagages pour de nouvelles aventures. Le constat fait par nos dirigeants était que les grands rassemblements rituels avaient perdu de leur sens parce qu'ils ne procuraient plus vraiment d'apprentissages et se réduisaient à leur dimension conviviale. Qualifiés le plus souvent de "grand-messe" leur rôle mobilisateur ne perdurait pas longtemps. La formalisation des outils de gestion du sens a rendu nécessaire d'installer un continuum entre les évènements collectifs pour allier la quête du sens et la recherche d'efficacité. Dans ce but les dirigeants ont dégagé des moyens spécifiques et confié à des cadres de l'association le soin de faire le lien en produisant des textes intermédiaires qui garantissaient que des progrès seraient effectués à chaque étape. Le témoignage spontané d'un des participants aux ateliers d'écriture du projet éducatif le souligne : - "Et maintenant que nous avons écrit tout ça il va falloir réellement le mettre en pratique ?", disait-il mi-étonné mi-incrédule à l'un des animateurs de groupe. - Aux histoires sans suite considérées comme coûteuses et peu productives, mais inscrites dans la tradition et l'identité de l'organisation collective, les nouveaux dirigeants veulent que les rassemblements collectifs produisent des progressions constatables par les participants et ouvrent la voie pour de nouveaux projets à mener ; comme des histoires sans fin.

Une autre rupture est observable dans le mode production des actions, c'est le renforcement de la tradition orale par le passage par l'écrit. Expliquons-nous : à plusieurs reprises nous avons montré que la production de richesses sociales reposait sur la multiplication des échanges sociaux entre les participants à la vie associative. Nous avons d'ailleurs de façon quasi systématique entendu comme première revendication des militants bénévoles et salariés cet appétit de rencontre. Il reste généralement insatisfait tant ce besoin est grand et l'impression d'isolement redoutée. Ce besoin de s'exprimer, d'être écouté, d'échanger et d'écouter à son tour suscite l'organisation des rencontres et évènements qui marquent la vie collective de l'organisation. Mais, quelle que soit la qualité de ces échanges leur bénéfice éventuel reste individuel, particulièrement dans une grande organisation. La

tradition orale trouve ici des limites. Si elle n'est pas entretenue avec la rigueur nécessaire, cette pratique orale des échanges sociaux risque de déborder sans provoquer de nouveaux apprentissages collectifs. L'échange oral est alors discrédité est jugé par les dirigeants comme un bavardage, peut être vaguement anxiolytique, mais peu efficace. D'ailleurs qu'il s'agisse de l'écriture du projet éducatif, de la nouvelle déclaration ou des nouveaux statuts, nous avons constaté quasi-systématiquement l'absence de contributions écrites produites sur l'initiative de tel ou tel militant entre deux rassemblements. Des commentaires vifs et nombreux ont été produits oralement mais n'ont pratiquement jamais suscité d'écrits. En identifiant précisément des personnes dont le rôle était de tisser un lien sous la forme d'écrits successifs qui recueillaient les paroles et les synthétisaient, les mettaient en forme, cette lacune pouvait être comblée. Et l'expression orale trouvait dans sa mise en écrit une forme de recueil et d'amplification. Cette tâche ardue était une vraie nouveauté qui guidait également les progressions entre chaque étape. Partir d'une nouvelle proposition rédactionnelle lors de chaque rencontre constituait un apport important source de valorisation des participants et de plus participait de la recherche d'efficacité collective telle que voulue par les dirigeants.

Cette insuffisance de la tradition orale pour transporter et faire connaître les ambitions du projet de la fédération expliquait selon l'un des dirigeants la faible pénétration dans le débat public des idées promues par les militants de l'éducation populaire. A partir de ces premières expériences où l'écrit avait servi de support à la tradition orale du débat une nouvelle ambition pouvait naître : mettre au jour et diffuser par la production d'écrits les secrets de fabrication, les savoir-faire des praticiens en utilisant les mêmes méthodes. C'est ainsi qu'une politique éditoriale nouvelle va naître<sup>254</sup> et qui vise à transformer de fond en comble la communication interne et externe de la fédération. Car l'expression publique de la fédération constitue un enjeu important pour les dirigeants et ils déplorent leur présence médiatique, trop souvent réduite à la rubrique des faits-divers lorsque par malheur un accident survenait. Leur souhait est que cette expression publique fasse connaître et amplifie les savoir-faire de terrain que la fédération accumule depuis des décennies en matière d'éducation populaire mais également de permettre que les idées et les concepts qui naissent de cette expérience concrète sachent influencer le cours politique des choses dans

---

<sup>254</sup> Lancement d'une collection « Les Essentiels », embauche d'une personne chargée des relations avec la presse, création d'un nouveau magazine pour les adhérents, publication d'articles spécialisés dans les revues professionnelles, collaboration à des ouvrages etc.

les domaines que la fédération considère maîtriser. Au-delà de faire connaître et partager les bonnes pratiques avec un souci de mutualisation et de promotion il s'agit pour eux d'apprendre à conceptualiser ces pratiques et d'en déduire des idées nouvelles qui serviront à développer la sphère d'influence de la fédération.

Il semble bien que le militant-gestionnaire après avoir appris à compter se soit mis à apprendre à conter !

### **II.II.7.5. L'EMERGENCE DE LA FABRIQUE DE SENS**

Ce que nous voyons naître à la suite du mimétisme organisationnel avec les grandes organisations publiques ou privées c'est une autre forme productive qui est à la recherche de la mise en cohérence entre son projet et son organisation pour optimiser son développement tout en respectant ses finalités et valeurs. De l'apprentissage gestionnaire les dirigeants ont retenu le rôle puissant des outils et leur capacité normalisatrice. La réflexion sur leur propre organisation les conduit à identifier parmi quelques invariants ceux qui pourraient servir de support à la fabrication d'outils de gestion du sens. Après une phase de tâtonnement expérimental, des normes de l'engagement militant peuvent être développées grâce au recours systématique à ces outils d'une classe spécifique. Ce sont bien des outils au sens où ils permettent d'optimiser des gestes sociaux<sup>255</sup> qui sont à la base de la production de richesses sociales : la rencontre, la vie collective, l'échange oral par exemple. La systématisation de leur utilisation crée des rythmes, suscite des méthodes, mobilise des moyens spécifiques et oriente la recherche de résultats. Ces outils visent à la fabrication de quelque-chose, à la transformation de la situation initiale. Et cette transformation porte, ici, sur l'objet social de l'organisation, ses finalités et valeurs. Dans notre exemple, la réécriture des statuts a offert une occasion originale de loger ces nouveaux outils de gestion du sens au sein de la loi interne de l'organisation ce qui donne aux statuts un rôle de boîte à outils : ceux nécessaires à l'élection des dirigeants, ceux qui organisent les débats internes sur le projet social mais également ceux qui organisent le système décisionnel et arbitrent entre les différentes fonctions de l'organisation. Une fois inscrits dans les statuts, les outils ont toutes les chances de devenir pérennes compte tenu

---

<sup>255</sup> Voir notre deuxième et troisième chapitre.

des coûts de sortie élevés que représenterait une nouvelle réforme statutaire. Leur emploi est également rendu obligatoire et leur puissance normative pourrait, selon l'usage qu'il en sera fait, influencer les comportements de toutes les parties prenantes au fonctionnement tant au plan économique que politique de l'organisation.

Une nouvelle question va apparaître : si ces outils consacrent l'apparition de nouvelles formes productives de sens, des fabriques de sens qui succèderaient progressivement à ce que nous avons nommé des boutiques de sens en ce début de deuxième partie, permettent-ils également la qualification d'une nouvelle espèce d'acteur : le militant-gestionnaire dont les apprentissages ne seraient pas aussi chaotiques que ceux que nous avons décrits ? Un entrepreneur social en quelque sorte ?

#### **II.II.7.6. L'ENTREPRENEUR SOCIAL**

Ce que nous avons désigné par apprentissage de crise, donnait en quelque sorte naissance à un profil de dirigeant spécifiquement adapté à la fabrique de sens : le militant-gestionnaire. Avons-nous observé une situation singulière, non reproductible ?

Les contours qui émergent de nos travaux sur la fabrique de sens prise comme une nouvelle forme productive postulent le contraire. Et l'existence répandue d'organisations militantes qui entrent dans le cadre de notre analyse incite à se poser une question sur le profil de leurs dirigeants. Existe-t-il une figure spécifique, celle de l'entrepreneur social, qui réclamerait des attitudes et des capacités professionnelles distinctes pour parties de celles enseignées par nos grandes institutions de formation qui se consacrent à la formation des dirigeants ? Et s'il s'agit d'un métier où sont les lieux d'enseignement et qu'y enseigne-t-on ?

Nous ne sommes pas les seuls à nous être posé cette question pour combler une lacune de notre système d'enseignement soulignée par Jean François Draperi, Maître de Conférences au CNAM : « Sur l'enseignement proprement dit, on constate, dans tous les pays, un paradoxe : la multitude d'initiatives, surtout récentes, en matière de formations qui, de loin ou de près, concernent l'économie sociale, et simultanément, la quasi-absence d'enseignements de l'économie sociale dans les formations initiales, mais aussi de formations à destination des salariés au moment de leur recrutement dans les

entreprises<sup>256</sup> ». Un projet de création d'enseignements spécifiquement adaptés au métier d'entrepreneur social qui repose sur une étude de terrain pourra peut-être bientôt faire référence sur cette passionnante question. Ses résultats intermédiaires éclairent utilement notre propos : intitulée Université Coopérative Européenne<sup>257</sup> cette étude est commencée depuis 2002 et devrait s'achever fin 2004 dans le cadre d'une action du programme Leonardo da Vinci. Menée par le Groupement des Collèges Coopératifs<sup>258</sup> avec le soutien du CEREQ, du CNAM de mouvements coopératifs et d'universités de plusieurs pays d'Europe cette recherche identifie cinq principes qui structurent l'emploi de l'entrepreneur social. Nous les citons dans l'encadré qui suit tels qu'ils apparaissent dans un document de restitution provisoire<sup>259</sup> pour en souligner quelques aspects au regard de notre recherche.

Ces principes, même largement précisés dans la suite du document cité, semblent manquer de précision. Cette situation ne résulte-t-elle pas de la définition de l'objet de recherche très vaste et difficile à circonscrire, difficulté renforcée par la dimension européenne de l'étude ? Elle semble souligner nos interrogations du premier chapitre sur la définition de l'économie sociale et des organisations qui la composent : « Les origines historiques, la petite taille des organisations et les difficultés nationales et internationales à définir les contours d'un secteur d'activités homogène se combinent pour donner une image floue de l'appel au développement d'un nouveau type d'activités. »

---

<sup>256</sup> Jean François Draperi, « Trois questions pour l'Université Coopérative Européenne », *Séminaire inaugural du projet UCE*, Aix en Provence, 31 janvier - 1 et 2 février 2002.

<sup>257</sup> <http://www.universite-cooperative.coop/fr>

<sup>258</sup> Le premier Collège coopératif a été créé par Henri Desroche alors Directeur d'étude à l'EHESS en 1960. Les quatre Collèges coopératifs qui forment le groupement se réfèrent aux courants exprimés dans les "pédagogies actives", "les éducations et universités populaires" et les "universités ouvertes". Ils sont nés dans la mouvance de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes et dans la tradition de formation d'adultes par la recherche. Ils adhèrent à la déclaration de l'UNESCO à Nairobi : *"Reconnaître que chaque adulte, en vertu de son expérience vécue, est porteur d'une culture qui lui permet d'être simultanément l'enseignant et l'enseigné dans le processus éducatif auquel il participe... les relations entre l'adulte en formation et l'éducateur doivent s'établir sur la base du respect mutuel et de la coopération"*. Ils se donnent précisément pour mission principale d'accueillir des acteurs économiques et sociaux, à divers niveaux de responsabilités, sur la base de leurs savoirs acquis tout autant dans les cursus scolaires et universitaires qu'au travers de leurs activités formelles ou informelles, professionnelles ou bénévoles. Ils construisent à leur intention des parcours d'enseignement et de formation qui tendent à la validation universitaire des acquis, à la reconnaissance par les diplômes des savoirs construits par la distanciation et la théorisation de leurs pratiques.

<sup>259</sup> « Référentiel Européen de l'Entrepreneur Social », *Le cahier de l'UCE*, février 2003, <http://www.universite-cooperative.coop/fr/docs/resumref.pdf>, 8 pages.

## Les principes structurants du métier de l'Entrepreneur social<sup>260</sup>

La spécificité de l'emploi repose sur cinq principes structurants qui ne peuvent être compris indépendamment les uns des autres. Pour la construction d'un dispositif de formation, ils aident à la définition des choix pédagogiques.

- Parce qu'il s'implique dans une organisation collégiale, l'entrepreneur social veille à ce que l'ensemble des parties prenantes interroge le sens et la viabilité de l'entreprise dans un esprit de créativité et d'engagement individuel et collectif. Il légitime un processus de recherche-action à tout niveau.
- Dans son activité, l'entrepreneur social organise la rencontre entre des personnes porteuses de sensibilités, d'attentes, de pratiques et de positionnements différents. Il développe l'activité de son entreprise sur le principe de cette "fertilisation croisée".
- L'entrepreneur social, pris dans les contraintes quotidiennes, a pour ambition à la fois de pérenniser l'activité de son entreprise et de l'inscrire dans un projet de société. Son action se situe à la fois dans le court, le moyen et le long terme.
- L'ensemble des compétences identifiées rend compte d'une tension permanente entre la recherche d'équilibres financiers et le respect des valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire. L'originalité de la contribution de l'entrepreneur social repose sur le caractère indissociable de ces deux enjeux.
- Compte tenu de la diversité des statuts, du type d'activité et des organisations des entreprises sociales, la nature des relations que l'Entrepreneur Social entretient avec ses interlocuteurs est très variable.

<sup>260</sup> Source : « Référentiel de L'entrepreneur social », Op. cité.

Malgré ces difficultés nous observons que les auteurs de l'étude élaborent une description spécifique du métier d'entrepreneur social en lien avec les caractéristiques de l'entreprise sociale qu'ils étudient par ailleurs. L'enseignement pour nous est que cette étude et ses résultats constituent autant d'indices supplémentaires pour qualifier le militant-gestionnaire de notre fabrique de sens. Particulièrement nous retiendrons deux points qui sont remarquables dans chacun des cinq items de cette énumération et que notre recherche confirme :

- la dimension collective dans laquelle s'inscrit la fonction du dirigeant, qui implique des savoir-faire spécifiques pour associer les parties prenantes au projet. Or, nous avons vu au stade de l'association dissociée la difficulté des militants à réviser leurs croyances pour reconnaître les forces à l'œuvre qui poussent les agents à défendre des intérêts catégoriels plus que le projet social de l'organisation.
- Le deuxième point qui est souligné par les auteurs est le rappel de la tension permanente entre la performance économique et la performance sociale prise comme une réalité incontournable, ce qui suppose de combiner ces deux forces sans les nier et en recherchant des marges de liberté nouvelles pour le projet social. C'est précisément le sujet de notre recherche qui est abordé ici sous un angle distinct : celui de la formation.

Ces deux aspects principaux que nous retenons comme des caractéristiques du profil de l'entrepreneur social, sous la version du militant-gestionnaire de notre thèse, supposent qu'il ait des compétences spécifiques mais également une identité ancrée de façon particulière pour agir de façon efficace sur le système productif de la fabrique de sens par la construction d'outils de gestion du sens tels que nous en avons montré quelques caractéristiques et limites.

## **II.III. CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE**

Durant le septième chapitre de cette deuxième partie nous avons mis l'accent sur la création des outils de gestion du sens et les modalités d'un apprentissage, certes tâtonnant, qui peuvent laisser croire qu'après la période chaotique de l'apprentissage gestionnaire le temps de fabrication des outils de gestion du sens serait plus calme, moins conflictuel. Il n'en est rien, et cet effet résulte d'un parti pris rédactionnel qui vise à une meilleure définition des outils de gestion du sens.

Dans la pratique, le passage de la boutique de sens à la fabrique de sens constitue une ré-invention complète de l'organisation, une opération de *re-engineering* dirait peut être trop rapidement un consultant en organisation. Les risques de rejet sont nombreux et il y a de la casse ! C'est le conflit de valeurs dont nous avons parlé à la fin du troisième chapitre et présenté dans le schéma qui conceptualise notre démarche. Dans le modèle de la boutique de sens, le geste social et sa double dimension - à la fois tangible dans le service offert et immatérielle dans l'intention poursuivie - ne nécessite pas d'ingénierie proprement dite. En filant la métaphore de l'artisan nous pouvons dire qu'en quelque sorte tout est fait main dans la boutique de sens et l'interaction est directement établie entre le producteur et le consommateur. Dans le modèle de la fabrique de sens, la taille de l'organisation et l'évolution des activités rendent indispensable la création d'une ingénierie de production des services, de leur dimension tangible, et c'est la logique gestionnaire qui le permet et l'exige comme nous l'avons vu au sixième chapitre. Mais cette ingénierie de production est inadaptée pour rendre compte de la dimension immatérielle du service. Pour ne pas risquer l'alignement sur les organisations marchandes ou publiques et si les militants veulent l'emporter sur les gestionnaires il apparaît nécessaire de recharger en sens le système de production des services. Ceci impose de re-questionner les valeurs du projet associatif avant de conceptualiser et de fabriquer un outillage spécifique pour véhiculer le sens de l'action. C'est cette formalisation des valeurs dans des outils qui pose les germes du conflit. Premièrement les outils de gestion du sens remettent en cause les convictions des gestionnaires sur l'autorité conférée par leurs outils de gestion. Ce qui impose au militant-gestionnaire d'obtenir au sein de l'organisation l'établissement d'un rapport de forces en sa faveur et le primat de l'intention politique sur l'organisation économique.

Mais du côté des militants cette formalisation est une sorte de mise au grand jour des intentions et finalités poursuivies par l'organisation. Et cette mise à nu des intentions exige de mettre en cohérence le discours et les actes, l'intention et la réalisation concrète, tâche qui sera dévolue aux outils de gestion du sens et à leur rôle normalisateur. Mais l'*aggiornamento* entre les valeurs de l'organisation rendues explicites et les valeurs mises en pratique au quotidien n'est vraiment pas aisé. Les outils de gestion du sens vont permettre la vérification pied à pied de la conformité des postures prises par les acteurs au regard de ces valeurs. Les objectifs, les méthodes et les moyens concrets peuvent provoquer enthousiasme et passion chez certains mais sont une source de difficultés pour d'autres. Par exemple, si la réforme statutaire acte que les dirigeants seront démocratiquement élus au terme d'une procédure sans tâche, il est possible que des militants au tempérament autocratique et qui avaient quelque peu confisqué à leur profit personnel l'organisation se sentent remis en cause. Leur réaction est souvent lourde de conséquences. Au-delà des exemples déjà cités de militants partis, selon l'expression consacrée, avec le fonds de commerce, nous avons vu durant la modification statutaire de la fédération le cas d'une importante association régionale se lancer dans une sécession avec la maison-mère tout en continuant d'affirmer son attachement aux valeurs de la fédération ! Le motif affiché était que les nouvelles règles du jeu décidées collectivement semblaient inacceptables aux dirigeants régionaux. Ils avaient oublié, semble-t-il, que ces règles à l'élaboration desquelles ils avaient été associés leur étaient juridiquement applicables. Cette situation appelle quelques remarques et réflexions sur les outils de gestion du sens.

La difficulté est donc double. Le militant-gestionnaire doit maîtriser les outils de la gestion de production de manière à pouvoir les adapter à l'organisation militante. Mais il doit également faire en sorte que les outils de gestion du sens qu'il va inventer produisent des nouvelles normes acceptables pour que l'exigence de conformité attendue des comportements militants ne corsète pas l'esprit d'initiative et le libre arbitre au point d'inciter certains à quitter l'organisation avec armes et bagages. Le risque d'éclatement est facilité par la faiblesse de la notion juridique de propriété collective dans une organisation associative qui s'est transformée en un important groupe associatif au terme d'une profonde mutation. La question principale posée ici est celle de la conduite du changement, de la transformation tâtonnante et sans modèle et du style managérial des dirigeants.

Mais c'est aussi la question des outils de gestion du sens eux-mêmes. Nous avons montré que la gestion identitaire vise à établir un *continuum*, récursif et interactif entre un JE restreint et un NOUS de plus en plus large. Un espace privé, personnel, dans lequel les représentations sont multiples et un espace public, collectif, dans lequel la représentation du projet, sa dimension d'intérêt général est explicitement portée par l'association. Nous avons vu également que l'implication, la mobilisation des participants s'obtient par une sorte de débordement de soi, de ses intérêts immédiats d'acteur social comme d'agent social pour contribuer au succès d'une initiative méritoire, valorisante et innovante. Le rôle des outils de gestion du sens est d'entretenir ce *continuum* au nom du projet de l'organisation et les normes produites doivent constituer un mode d'emploi qui prédétermine les comportements des participants et garantit la production d'un résultat attendu. Cet énoncé peut sembler trivial en raison de la terminologie utilisée qui se rapporte à celle des manuels de gestion de l'entreprise et non au langage des militants politiques, syndicaux ou associatifs. Mais il a l'avantage de souligner une contradiction et une limite. La contradiction est celle qui oppose l'initiative individuelle et la norme collective toutes deux nécessaires à l'entretien du sens, du geste social et nous avons vu que c'est dans l'acte de production collectif que cette tension nécessaire peut se résoudre. La limite est que l'outil ne peut pas prescrire ce qui fait sens au plan individuel pour les participants au risque sinon de rompre le lien social. Il est donc indispensable que les outils de gestion du sens aient comme résultat une production collective qui entretienne la mobilisation des militants en marquant une progression de l'organisation en direction de l'idéal qu'elle s'est donnée.

Enfin, nous avons vu que des apprentissages nouveaux étaient survenus à partir du moment où les dirigeants rejetaient l'opposition entre la notion d'entreprise et celle du mouvement. Ils considèrent ainsi que le ou les services ne sont pas produits par deux systèmes distincts, l'un technique l'autre relationnel, munis chacun de leur propre outillage de gestion. C'est donc dans le même processus que les deux catégories d'outils de gestion sont fondues au point où un seul système cohérent apparaisse qui sache rendre compte de la double dimension du service relationnel : sa part tangible et sa part intangible, sa part technique et sa part militante. C'est sous cette approche qu'il y a bien l'existence d'une fabrique de sens dont la forme productive reste à décrire, même de façon prospective.

C'est l'enjeu que nous abordons maintenant dans notre partie conclusive.



## **PARTIE III : L'ENTREPRISE MILITANTE, UNE UTOPIE CONCRETE ?**



### **III.I. INTRODUCTION**

Lorsque nous abordons cette troisième partie, conclusive, le doute subsiste. Certes, nous avons mis en évidence au long de ce travail de restitution de nombreuses particularités des patronages, des Centres sociaux et de la fédération Léo Lagrange. Mais avons-nous tous les ingrédients pour conclure et donner à voir cette invention que nous avons appelé la fabrique de sens comme une forme productive spécifique ? En d'autres termes est-il possible de conceptualiser sur la base de nos matériaux et réflexions une nouvelle forme productive ?

Nous allons reprendre à notre compte les réflexions théoriques et les idées de plusieurs chercheurs en gestion des organisations qui ont contribué à nourrir nos travaux pour nous offrir des points d'appui indispensables. Confrontées avec nos réflexions telles qu'issues de notre recherche et à la variété de nos matériaux nous prendrons de la distance avec nos investigations de terrain, attitude indispensable au travail de conceptualisation pour obtenir une vue d'ensemble de notre recherche. C'est ce que suggère le huitième chapitre qui, à partir de ces points d'appui théorique, questionne l'ensemble de la thèse et l'orientation qu'elle révèle progressivement vers l'émergence de la fabrique de sens. De cette confrontation point par point des idées vont naître et la liaison entre les théories plus générales et la spécificité des matériaux peut s'établir. Notre réflexion y joue un rôle de liant et les pièces du puzzle qui étaient encore trop éparses peuvent être assemblées. L'arrimage est-il assez solide ?

Notre objectif consiste à lister les ingrédients de l'organisation militante et à les assembler dans un schéma logique cohérent au regard de cette confrontation. Cet agent recèle probablement non pas une mais plusieurs formes productives qui évoluent distinctement selon les contextes mais avec les mêmes ingrédients. Pourrons nous les qualifier avec la précision nécessaire ?

Et pour conclure nous devons définir l'espace gestionnaire que nous avons voulu mettre au jour et vérifier en quoi nous avons répondu à la problématique générale de notre thèse en reprenant un à un les éléments qui l'ont fondée.

Réduire le doute et réussir la conceptualisation de nos travaux, c'est l'enjeu de cette troisième partie.



## **Chapitre 8 : ESSAI SUR UNE NOUVELLE FORME PRODUCTIVE**

Avec ce que nous savons sur la boutique de sens et sa forme développée qu'est la fabrique de sens nous tentons d'élaborer dans ce dernier chapitre, une nouvelle forme productive. C'est le sens de cet essai que de monter en généralisation avec prudence mais également avec l'ambition de rendre compte de façon synthétique des travaux que nous avons réalisés. En premier lieu nous revenons vers les idées et réflexions que Claude Riveline a posées en matière de gestion des organisations dans une synthèse étonnante dès le début des années 90. En prenant appui sur ces travaux nous essaierons de mieux qualifier les nombreuses passerelles qui se sont révélées avec les matériaux de notre recherche. N'est-ce pas une nouvelle forme d'organisation que révèlent la boutique de sens et la fabrique de sens, comme deux modèles distincts mais régis par des principes communs ? Nous prenons alors le risque de les grouper en les conceptualisant sous une appellation générique : l'organisation militante.

### **III.II.8.1. MYTHES, RITES ET TRIBUS**

Claude Riveline, dans un article de la revue *Gérer et comprendre*<sup>261</sup>, propose une réflexion sur la gestion et les rites dans la vie des affaires. Il convoque Durkheim, qui postule qu'un rite nécessite une tribu pour l'observer et un mythe pour lui donner un sens. « Chacun des sommets de ce triangle, d'après l'auteur, requiert l'existence des deux autres pour se perpétuer : une tribu a besoin de reconnaître périodiquement ses ressortissants par des gestes convenus, et une idée ne survit que si un groupe y souscrit et lui donne une existence manifeste.<sup>262</sup> » Claude Riveline nous montre à l'aide d'exemples quelques-unes de ces tribus de leurs rites et leurs mythes : l'armée, les sports, l'école, la politique et la vie des affaires.

#### **III.II.8.1.1. Cohérence et permanence**

A notre tour nous avons pris ce triangle comme grille de lecture pour mieux qualifier les patronages, les Centres sociaux et la fédération Léo Lagrange. N'avons nous pas obtenu

---

<sup>261</sup> Claude Riveline, « La gestion et les rites », article, revue *Gérer et comprendre*, N°33, décembre 1993, pp. 82 à 90.

<sup>262</sup> Idem page 85.

ici une première explication à l'une des questions qui motivait notre recherche ? En effet notre attention était attirée d'entrée de jeu par l'étonnante permanence des organisations de l'éducation populaire ce qui semblait s'opposer à leur singularité : « Or, notre position de praticien devenant chercheur nous plaçait devant une énigme à résoudre : les associations et fédérations d'éducation populaire bénéficient d'une longévité exceptionnelle, elles sont quelquefois centenaires, et les services qu'elles proposent à la population sont nombreux, répandus et se sont multipliés de façon conséquente au cours de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Ces organisations privées et non marchandes tentent de combiner recherche du sens et développement des initiatives qu'elles produisent. En visant la création de valeurs identitaires, leur finalité non pécuniaire ne s'opposerait pas à leur pérennité ? La construction du sens pourrait-elle être gérée ? <sup>263</sup> » La clé de l'énigme ne réside-t-elle pas dans le maintien sur une longue période de la cohérence entre les trois sommets du triangle : le mythe éducatif tiré des Lumières du 18<sup>ème</sup> siècle, les tribus de militants associatifs souvent louangés et les rites de socialisation des citoyens sont d'une grande permanence dans notre société contemporaine. Ce qui est en quelque sorte confirmé *a contrario* par les crises successives qui affectent la puissance du mythe fondateur ou celles qui réduisent l'ambiguïté que transportent les rites. Les tribus en sont tourneboulées et le risque d'implosion menace mais la permanence des trois sommets culmine au-dessus des crises ce qui permet aux organisations de militants d'envisager des réajustements possibles.

### **III.II.8.1.2. Le mythe, le geste et le militant**

Mais la diffusion de cette idée sur la gestion des organisations selon laquelle à la question – « Pourquoi ça marche ? » la réponse est : - « C'est en raison de la cohérence obtenue entre les trois pôles que forment les mythes, les rites et les tribus » se heurte à une difficulté sémantique que souligne également Claude Riveline. La terminologie « Mythes-rites-tribus » est trop exotique et suspecte pour le gestionnaire. Convient-il de remplacer ce triptyque à la connotation anthropologique et vaguement mystérieuse par un autre « Objectifs-méthodes-équipes » qui semble lui correspondre en matière de gestion des organisations ? Selon nous la réponse est négative. Ce deuxième triangle ne révèle pas les tumultes qui agitent le quotidien du management des affaires et il sonne comme une évidence : quelle est en effet l'organisation qui ne cherche pas à accorder ses méthodes et ses personnels à ses objectifs ? L'apparente objectivité de ce second triangle n'est obtenue

---

<sup>263</sup> Cf. le premier chapitre.

que par l'éviction du double-sens de l'intention éducative, sa dimension immatérielle qui est contenue dans le service produit et que nous avons relevée comme essentielle au bon fonctionnement de l'organisation militante. Enlevez le chaud qui bouillonne au point de devenir impalpable et il reste le froid qui est plus facile à canaliser bien qu'il ne décrive l'organisation que partiellement ! Notre recherche sur la gestion identitaire s'accommoderait peut être d'une autre terminologie : le mythe- le geste- le militant.

- Le mythe est acceptable parce qu'il renvoie au conte, à l'histoire sans fin et au projet forcément inaccessible – mais dont on peut se rapprocher - de l'organisation militante. Il est le point de mire d'une aventure à vivre au plan personnel comme au plan collectif.
- Le geste est approprié parce qu'il est effectivement la marque tangible du service rendu et qu'on peut le qualifier pour mieux le préciser : geste social, geste collectif, geste de solidarité etc. Sa dimension équivoque subsiste et les liens entre le geste et l'intention poursuivie sont alors rendus inséparables du mythe qui pousse à agir.
- Le militant enfin, outre le fait que le qualificatif est contemporain et répandu, renvoie nettement à la notion d'engagement, d'abandon d'une partie de soi et de ses intérêts personnels au profit d'une cause à défendre ou à promouvoir. Le militant combat, donc il agit et commet des actes intentionnels, des gestes.

### **III.II.8.1.3. L'ambiguïté des rites**

Notre recherche renforce et précise, sous l'angle de l'organisation militante, une autre idée que développe Claude Riveline, c'est la merveilleuse propriété des gestes rituels : leur ambiguïté. Dans le cas de la gestion identitaire, nous avons montré par nos exemples que l'entretien du sens s'obtenait par la répétition ritualisée de ce que nous avons appelé un geste social. Celui-ci contient un service à deux dimensions :

- l'une est tangible et est consommée par exemple sous la forme d'une activité. Rappelons que cet aspect tangible du service offert n'est, pour le producteur du service, qu'un vecteur de l'intention poursuivie. Un simple produit d'appel, comme le jeu dans le cas des patronages.

Même si le producteur agit bien en fonction de la représentation qu'en a le bénéficiaire, telle qu'il la suppose, en vue de se développer. L'attractivité du service tangible porte les enjeux économiques de l'organisation militante mais est secondaire au regard des enjeux sociaux. Cette posture particulière semble distinguer le militant du marchand.

- L'intention est l'autre dimension du service. Elle est immatérielle et nous la nommons plus-value identitaire puisqu'elle vise à l'enrichissement social. Cette intention, comme le vecteur ci-dessus, fait l'objet de multiples représentations individuelles possibles. La plus-value identitaire est interprétable du point de vue personnel du bénéficiaire, sans que quiconque puisse s'approprier le sens ou les sens multiples qu'elle prend. Par contre, cette plus-value identitaire doit être observable et donc mesurable au regard du producteur par la conformité des comportements qu'elle révèle en regard du projet collectif poursuivi. Par exemple le comportement devenu plus sociable d'un adolescent après quelques jours passés en centre de vacances. Dans ce sens la plus-value identitaire de l'organisation militante est favorable à l'entretien du mythe, c'est à dire qu'elle est orientée.

Du coup le geste social rassemble les tribus et oriente leurs actions autour d'un but commun concrètement observable. Par exemple, lorsqu'une militante communiste du quartier se joint à une fervente catholique de la paroisse pour, côte à côte, servir le même repas aux plus démunis des habitants il est probable que leur représentation personnelle du sens de leur action est sérieusement différente. Mais le geste social qu'elles accomplissent les mobilisent autour du même projet : un don à celui dont les besoins les plus élémentaires ne sont pas satisfaits. Cette situation permettra à un observateur de la relation d'échange comme peut l'être un journaliste de presse locale de titrer d'une part sur le nombre de repas offerts, c'est à dire sur l'importance quantitative du « vecteur repas », et d'autre part sur l'amélioration de la qualité des relations sociales dans le quartier qu'il pourra qualifier d'élan de solidarité, c'est à dire sur l'impact qualitatif de l'intention. De la même façon

l'apprentissage ludique, les congrès, séminaires et autres rites organisationnels conçus avec cette double dimension forment des gestes sociaux.

#### **III.II.8.1.4 Le geste social pour faire société**

Claude Riveline en tire une conclusion qui nous semble fondamentale pour caractériser la gestion des organisations : « Mais cela demande à nos esprits imprégnés d'idéalisme platonicien un effort nouveau que de placer ainsi le geste avant la pensée.<sup>264</sup> » Cette affirmation surprenante qui renvoie à la conception philosophique de Spinoza lequel prône une unité radicale du corps et de l'esprit trouve dans nos exemples vécus une concrétisation utile en matière de gestion des organisations. Il est bien probable que nos deux militantes des restos du cœur s'étriperaient au lieu de distribuer des repas si elles avaient placé avant le geste leur représentation personnelle des causes de la misère qu'elles combattent. Nous avons vu également qu'une formulation très explicite du projet de la fédération Léo Lagrange était une source de division parce qu'elle altère trop violemment les représentations personnelles de certains militants. Henri Atlan dans une interview récente au *Nouvel Observateur* à l'occasion de son dernier ouvrage<sup>265</sup> appuie cette conception moniste<sup>266</sup> qui lie l'esprit et le corps sans que l'on puisse affirmer, comme il est commun, que la pensée précède le geste : « Je peux décider de lever le bras, mais ma décision n'est pas la cause de mon geste !<sup>267</sup> » En dehors de la réflexion philosophique Atlan évoque son activité de biologiste et des expériences récentes de neurophysiologie où la mesure de l'activité électrique du cerveau montre que le geste précède la décision d'environ 300 millisecondes. Ces débats qui semblent éloignés de la gestion des organisations constituent autant d'indices utiles à nos observations. Il est moins inattendu alors que la gestion identitaire repose particulièrement sur l'utilisation de ces rites ambigus que nous avons appelé des gestes sociaux en raison de leur double aspect tangible et intentionnel.

---

<sup>264</sup> Ibid. p.90.

<sup>265</sup> Henri Atlan, *Athéisme de l'écriture*, Seuil, Paris, 2004.

<sup>266</sup> Doctrine philosophique selon laquelle tout ce qui est se ramène, sous les apparences de la multiplicité à une seule réalité fondamentale, par opposition à dualisme ou pluralisme.

<sup>267</sup> *Le Nouvel Observateur*, N° 2064, juin 2004 p. 104.

#### **III.II.8.1.4 Un mythe à deux faces**

Nous avons montré les deux dimensions du geste social, celle tangible et celle immatérielle, ainsi que les deux registres de représentation du sens pour les tribus, le registre personnel et le registre collectif. En ce qui concerne le mythe, les dirigeants peuvent tenter d'entretenir des versions successives qui lui conservent son rôle de point de mire au sein de l'espace social que constitue l'organisation : le mythe éducatif pour agir sur le monde, dont Condorcet est l'emblème, constitue une source commune d'inspiration aux organisations de l'éducation populaire qui se sont sécularisées. Mais cette dimension mythique de l'action éducative s'était affadie dans la société consumériste et les nouveaux militants l'avaient progressivement oubliée. En utilisant Jaurès et son célèbre discours à la jeunesse comme nouvelle référence les dirigeants de la fédération Léo Lagrange rapprochent le mythe de plus d'un siècle ! Les propos de Jaurès aux lycéens d'Albi en 1903 sur le courage, la responsabilité individuelle et l'exigence de paix dans le monde par exemple ont une forte dimension contemporaine. De plus l'engagement politique de Jaurès est conforme à celui développé par les pionniers de la fédération. Sa stature politique et morale reconnue et sa fin tragique en font un héros remarquable d'abnégation personnelle et de don de soi. En invoquant Jaurès les dirigeants relèvent également l'intérêt pour l'homme public qu'était Léo Lagrange, tout aussi remarquable, dont la personnalité et la trajectoire offrent de nombreux points de similitude avec celles de Jaurès. Ce faisant, ils réinscrivent l'action de transformation sociale de la fédération Léo Lagrange dans un continuum historique qui prend ses sources avant la naissance de la fédération et établissent ainsi la permanence de l'action éducative et sa justification. L'organisation est mise au service d'une noble cause qui la dépasse. C'est également une forme de ré-installation d'une lignée de militants socialistes davantage soucieux du développement des valeurs que de leur intérêt personnel, ce qui raccroche la fédération à la volonté de son fondateur, Pierre Mauroy, qui voulait offrir à la jeunesse la possibilité de faire de la politique d'une façon désintéressée. En outre ces références rappellent la dimension collective de l'organisation et il n'est pas anodin qu'au septième chapitre nous ayons vu que la question de la propriété collective était une source d'inquiétude gestionnaire très concrète. Condorcet héros emblématique usé est ainsi remplacé par un autre héros ravivé : Jaurès. Le mythe initial, l'éducation du citoyen pour lui donner simultanément la force de l'esprit critique et la capacité de vivre en société, n'est pas modifié mais il est réhabilité par une démarche construite sur l'utilisation de gestes sociaux qui rappelle les anciens

militants et appelle les nouveaux à mettre en œuvre des comportements conformes aux valeurs promues. Dans l'organisation militante le mythe s'il n'est pas hors d'atteinte reste difficile d'accès. On peut imaginer aisément que sa prégnance sociale évolue avec le système social qui l'a érigé. Si notre société occidentale était moins inspirée par les Lumières, les propos de Condorcet à la Convention n'aurait probablement pas la même force. L'action volontaire des dirigeants porte alors sur les habits et les emblèmes du mythe, sur ses héros ; et les gestes sociaux qu'ils ont réalisés dans ce but qui débouchent concrètement sur une nouvelle déclaration de principes forment une ré-écriture de l'histoire commune, un nouveau cadre au projet pour lui donner une acception contemporaine. Le mythe visible comme un point de mire propose ainsi une face relativement permanente et dont le sommet est inaccessible et une seconde face moins stable et plus poreuse, les emblèmes du mythe, sur laquelle les outils de gestion du sens pourront s'arrimer.

#### **III.II.8.1.5. Du bon usage de la raison dans la gestion identitaire**

Nous souhaitons discuter de la place essentielle de la capacité à raisonner des dirigeants dans ce triptyque. L'affrontement entre catholiques et républicains au 19<sup>ème</sup> siècle autour des patronages ne ressort pas d'un effet de style que nous aurions entretenu tout au long de notre recherche. Les accents guerriers que nous avons relatés peuvent être mis en parallèle avec les événements sociaux de l'époque contemporaine. C'est à dire que des mythes très puissants sont d'une violence extrême que les rites peuvent entretenir en exagérant le don de soi jusqu'au sacrifice humain tout en exaltant les tribus à s'entretuer ce qui n'est pas exactement l'objectif recherché par les organisations étudiées. La capacité à raisonner n'est pourtant pas étrangère au sein des organisations de leurs mythes, rites et tribus. L'action de la raison sur l'entretien de la cohérence entre les trois pôles de l'organisation révèle alors la responsabilité morale des dirigeants et pose la question de l'exercice de leur jugement en matière de maniement des mythes et des gestes sociaux qui les accompagnent. Nous avons vu l'action volontaire des dirigeants pour entretenir ou réhabiliter des mythes qui s'étaient affadis au fil du temps, comme l'enfant citoyen ou l'adulte émancipé, par le recours à la figure emblématique de Jaurès et son discours à la jeunesse. L'organisation des gestes sociaux dans le processus de production des services, l'apprentissage ludique par exemple, comme dans l'action de mobilisation des militants

lors des congrès ou grandes assemblées procèdent bien d'une démarche réfléchie par des dirigeants attentifs aux représentations qu'ils cherchent à entretenir. Leur objectif est que l'organisation, ses mythes et gestes soient suffisamment attrayants pour que des militants acceptent d'y jouer une partie de leur identité, y trouvent des satisfactions personnelles ayant pour résultat de produire de la société, du vivre-ensemble. Mais la mise en lumière de l'existence d'outils de gestion du sens pourrait révéler des ressorts et des intentions cachés par certains dirigeants et ignorés consciemment ou non par d'autres acteurs. Sous cette approche la gestion des organisations apparaît quelque peu sulfureuse !

Rhabiller les mythes fondateurs, réinventer des gestes sociaux pour diffuser des normes de comportement des militants conformes aux valeurs et idées défendues revient à rechercher une nouvelle combinaison productive. Dans cette transformation nous voyons que les outils de gestion du sens peuvent avoir une fonction de régulation permanente. Aux conditions limitatives que nous avons mentionnées dans la conclusion de notre deuxième partie qui consistent à veiller au respect de l'ambiguïté des gestes sociaux tout en marquant une progression de l'organisation vers les objectifs qu'elle se donne. La limite est que si la raison vient à manquer, c'est à dire si le sens critique sur les outils n'est pas entretenu, les normes de comportement que l'utilisation répétée des outils suscite risquent de les vider de leur sens comme dans le cas des réunions devenues des grand-messes ou de les transformer en redoutables machines de gestion du sens en conduisant par exemple les militants à des aliénations telles que le suicide collectif dans certaines organisations sectaires qui ont défrayé la chronique. Il importe donc, parce que le système à trois sommets est perméable à toutes sortes d'influences internes et externes, de s'exercer au bon usage de la raison dans les affaires pour critiquer les outils de gestion du sens au même titre que tous les autres outils et de se donner les moyens de leur révision. Dans cet entretien permanent du mouvement l'organisation militante a-t-elle davantage de chances de succès qu'une autre forme organisée ? Le ressort sur lequel elle peut s'appuyer pour veiller au bon usage et à la bonne cohérence des outils de gestion du sens ne pourrait-il être l'un des invariants que nous avons identifié au sein de l'organisation militante : sa dimension transgressive ? Nous observons que cette marque spécifique de l'organisation militante incite en permanence au débordement des trois pôles : le militant s'engage par un débordement de ses intérêts, le geste s'accomplit en rupture avec ce qui est communément attendu : le jeu pour développer sa foi eucharistique ou républicaine - la joie de vivre pour acquérir la dignité, la pédagogie en rupture avec la scolastique – et les représentations des mythes sous la forme d'histoires

ou de projets ne se confondent pas forcément avec des dogmes et peuvent de temps en temps faire l'objet de travaux de réhabilitation par les plus audacieux. Cet invariant transgressif que nous avons identifié comme une caractéristique de l'organisation militante ne peut-il être entretenu par des outils de gestion du sens qui renouvellent les règles du jeu en les énonçant avec suffisamment de laxité, des métarègles, pour faciliter les ajustements et la régulation ?

### **III.II.8.1.6. L'outil de gestion du sens, un instrument de régulation**

Qu'est ce qui est susceptible de provoquer des désajustements entre les trois sommets en risquant d'ébranler l'ensemble de l'organisation ? Et comment y remédie-t-on ? Nos nombreux exemples montrent que tout ce qui affecte l'un des pôles, comme l'affadissement du mythe initial ou son renforcement, l'évolution des méthodes, le remplacement des ressources humaines est source de conflit et de déstabilisation mais également de mouvement. Au stade de la boutique de sens ces forces déstabilisatrices sont le plus souvent subies et les réactions procèdent d'ajustements directs entre les acteurs. Au stade de la fabrique de sens, l'expérience de la nécessité des outils de gestion ouvre des possibilités de réaction par la création d'outils *ad-hoc* en leur donnant une fonction de régulation des tensions sous certaines conditions.

#### *III.II.8.1.6.1. Un outil transgressif*

Comme dans la structure du récit les ingrédients du mythe sont invariables mais ses interprétations et déclinaisons sont innombrables. La déclaration de principes « Avec les jeunes pour que le monde progresse » forme un nouveau récit qui est consigné volontairement dans une petite brochure sur papier recyclé, sobrement, sans introduction ou conclusion de tel ou tel dirigeant, comme une épure sans artefact. Le lecteur n'y trouvera pas d'autre guide que celui de son intelligence et de sa rêverie. Une invitation au voyage en quelque sorte. Pourtant nous avons vu au cours de ce processus que seuls quelques militants avaient lu le discours de Jaurès même lorsque celui-ci avait été consciencieusement et largement diffusé ! Il s'agissait donc de créer des gestes sociaux comme liant le mythe aux militants. La méthode élaborée pour écrire la nouvelle déclaration à la jeunesse, constitue bien un geste social nouveau et transgressif, ce qu'indique le passage de la règle orale à celle de l'écrit, tout en s'appuyant sur les

pratiques déjà existantes et conformes à l'identité des organisations collectives comme celles des grands rassemblements, dont nous avons souligné la permanence. Le sens de ces événements s'étant altéré au fil du temps, il n'en restait, selon les dirigeants, qu'une dimension nécessaire mais jugée insuffisante celle de la rencontre conviviale. C'est ce qu'un des dirigeants appelait un lien social faible qu'il fallait épaissir pour le renforcer en vue d'une plus grande solidité du projet. Cette opération de rechargement en sens n'était obtenue que par le recours à de nouvelles méthodes, ici le soutien à la tradition orale par l'écriture et la définition d'objectifs concrets de production et d'évaluation des progrès réalisés par l'organisation collective. Cette dimension transgressive - faudrait-il dire innovante ? – du geste social a été soulignée à plusieurs reprises tout au long de notre recherche : les règles des jeux sont réécrites par exemple, la pédagogie pratiquée est une marque de rupture avec les modalités d'enseignement traditionnelles, les activités dérangent l'ordre établi comme les sports de rue ou la culture urbaine etc.

#### *III.II.8.1.6.2. Un outil interactif*

Nous avons relaté au septième chapitre les modalités de ré-écriture de la déclaration de principe de la fédération et souligné leur dimension interactive entre la base et le sommet de l'organisation comme un gage de succès. A travers cet exemple nous observons que les outils de gestion du sens de l'organisation militante ont cet objet essentiel de créer des aller-retours entre deux pôles de l'organisation, le mythe éducatif de l'organisation et la tribu des militants. Ils offrent ainsi une traduction concrète de l'association au sens propre : la capacité et la volonté d'impliquer les parties prenantes dans une activité de production.

L'outil de gestion du sens serait donc multifonctions, une sorte de couteau suisse de la fabrique de sens. Il offre beaucoup de possibilités mais il faut savoir utiliser toutes les lames pour qu'il remplisse toutes ses fonctions, ce qui n'est pas une chose répandue. Voyons un autre exemple de création d'outils de gestion du sens lorsque l'ambition des dirigeants consiste à « mettre le projet éducatif en actes <sup>268</sup>» ce qui révèle l'intention de recharger en sens également les services proposés à ses usagers. L'occasion en était donnée par la nouvelle déclaration de principes qui mentionne explicitement un changement important dans la manière d'agir au plan local : il ne s'agit plus de développer une offre de loisirs attirants et bien gérés mais de proposer aux jeunes un accompagnement de leurs

---

<sup>268</sup> Op. cité

projets d'action. « Quitter la logique du catalogue d'activités pour entrer dans une logique de soutien aux initiatives », nous disait l'un des dirigeants. Ce qui suppose la transformation du processus de production des services. Les compétences et attitudes professionnelles souhaitées deviennent différentes et rendent nécessaires des apprentissages nouveaux. La direction décide alors de l'édition d'une nouvelle version de la déclaration de principe « Avec les jeunes pour que le monde progresse » dans laquelle sont rapportées des interviews d'animateurs de terrain. Sur chaque page des jeunes salariés expriment les motivations personnelles qui les poussent à agir et en vis à vis le texte de la déclaration se déroule comme un fil conducteur. L'ensemble se présente avec des portraits et des photos et en quadrichromie dans un but évident de valorisation des salariés. Voici donc une nouvelle série d'outils de gestion du sens qui visent à diffuser jusqu'au plan local les nouveaux critères d'évaluation et de jugement des personnes. Les modalités de diffusion et d'accompagnement de cette plaquette mobilisent des moyens importants et une stratégie clairement construite est arrêtée : création d'un guide méthodologique finement élaboré par un consultant en lien avec des groupes de salariés réunis localement qui montre le sérieux et la détermination de la direction de transformer les pratiques locales. Il s'ensuit l'organisation de formations et de réunions locales pour atteindre par cercles concentriques les personnes les plus proches du terrain. Tous vont devoir répondre à la question difficile de la mise en pratique de la nouvelle déclaration, s'imprégner de son contenu et adapter de nouvelles attitudes professionnelles sur lesquelles ils savent qu'ils seront évalués. Selon les dirigeants ces nouvelles attitudes professionnelles devront permettre l'implantation progressive et la multiplication d'une nouvelle offre de services : la pépinière d'initiatives des jeunes qui viendra se substituer au club Léo Lagrange des années 50. Mais si l'une des lames de notre couteau suisse manque, comme l'interactivité ou la dimension transgressive qui permettent de nombreux ajustements par exemple, le projet sera mis en péril. Le risque pourrait être d'en rester au papier glacé sans provoquer les changements de comportements attendus ou, plus grave, de générer des situations conflictuelles avec les personnes qui mènent localement les actions et de créer des réactions de rejets qui pourraient être violentes.

#### *III.II.8.1.6.3. L'ergonomie de l'outil de gestion du sens*

Les gestes sociaux forment donc de curieux outils : ils puisent dans l'identité collective de l'organisation, ses pratiques antérieures, et y ajoutent de nouveaux ingrédients,

transgressifs avec les cadres habituels mais pas trop pour éviter tout phénomène de rejet. De plus ils sont interactifs ce qui permet de les ajuster à la fois à l'objectif collectif, comme la rédaction du nouveau projet, et à la main de leurs utilisateurs en suppléant par exemple aux difficiles étapes de l'écriture.

Cette description de l'outil de gestion du sens souligne trois de ses fonctions que nous identifions ainsi :

- sa dimension identitaire : d'une part pour les militants, grâce au surplus de relations qu'il crée et, d'autre part, pour l'initiative collective dont il rend compte par son aspect tangible.
- Sa contribution à la production, à la fabrication de l'histoire commune, donc au sens collectif qui ne s'oppose pas aux représentations individuelles.
- Sa capacité de régulation et d'arrimage entre les pôles du triangle mythe-geste-tribu grâce à la multiplication des liens ce qui augmente la densité des échanges tout en maintenant leur souplesse.

Ces trois fonctions donnent au geste social, pris dans son rôle d'échange de relations en vue d'une production quelconque, sa qualité ergonomique. En effet, il contient simultanément les ingrédients quantitatifs et mesurables de l'*output* économique et les ingrédients qualitatifs et mesurables de l'*output* social de l'organisation militante.

Nous avons vu que le geste social constituait l'un des trois pôles dans le modèle en triangle emprunté à Claude Riveline et nos exemples montrent que le geste social est un liant, donc placé entre chacun des sommets. Il serait donc à la fois un des trois pôles et un intermédiaire sur chacun des côtés du triangle. Ce qui donne une représentation un peu confuse du modèle d'organisation que nous allons essayer de préciser dans ce qui suit.

### **III.II.8.2. GESTE SOCIAL ET OUTIL DE GESTION DU SENS**

Au stade de la boutique de sens, nous l'avons vu, les régulations entre chacun des pôles mythe-geste-militant sont le résultat d'opérations peu formelles en raison de la dimension artisanale de l'organisation dans laquelle situation de service et situation de gestion sont confondues. Les interactions sont inter-individuelles entre le pionnier qui produit le

service, l'élus qui le finance et l'adhérent qui le consomme ; tous étant définis comme des militants. Nous sommes dans une sorte d'auto-production militante : chaque pôle du triptyque est en contact avec les deux autres par sa partie accessible : l'emblème du mythe, la tangibilité du geste et la représentation collective du sens de leur action par les militants. Les gestes sociaux qui opèrent les régulations ne forment pas véritablement d'outils tant que ce sont les échanges internes qui dominent et que la situation de gestion et de service forment un seul système cohérent et pérenne. La compacité de ce système en rend d'ailleurs l'observation malaisée. C'est probablement pour cette raison que cette situation de gestion est caractérisée par les quelques chercheurs qui se sont intéressés à cette forme d'échange sous deux aspects principaux : son externalité et sa singularité.

Au stade développé de la fabrique de sens nous avons montré que situation de service et situation de gestion étaient disjointes tandis que les échanges externes se multipliaient. La conséquence en est que la distance entre les trois pôles s'accroît de façon importante ce qui rend nécessaire l'utilisation des outils de gestion pour arrimer l'ensemble. L'introduction de la gestion s'effectue d'abord sous la forme de l'importation des outils de gestion de l'entreprise. Ils visent à réguler les aspects tangibles de l'organisation, parce que plus facilement mesurables, et à organiser la viabilité et la pérennité de la forme productive. Du coup la distance entre les trois pôles s'accroît encore sous l'effet du développement quantitatif que permettent ces outils. Au point où la dimension intangible de chacun des trois sommets disparaît du champ de vision du gestionnaire. Ce qui provoque la grave crise de sens que nous avons étudiée. Les points de contact entre les trois pôles sont réduits et ne rendent plus compte de la totalité du système loin s'en faut. Les acteurs devenus agents exercent de fortes pressions pour défendre leurs intérêts catégoriels dans la partie accessible du pôle militant, la dimension rituelle et immatérielle du geste social s'effiloche et il n'en reste que la dimension technique de la gestion de projet, tandis que le mythe est renvoyé à l'histoire ainsi que ses emblèmes obsolètes. De plus les outils de gestion économiques apparaissent rigides et dotés d'une grande force, ce que confirme le développement quantitatif de l'organisation. Ils exercent un pouvoir d'attraction mimétique avec celui de l'entreprise publique ou marchande. Les dirigeants peuvent alors confondre la rigidité de ces outils avec leur solidité en leur déléguant la conduite des opérations tandis que les forces à l'œuvre dans chacun des pôles désassemblent le système. Ce qui subsiste aux pointes des outils de gestion économiques c'est ce triangle objectif-méthode-équipe qui, sous les apparences du calcul froid, laisse

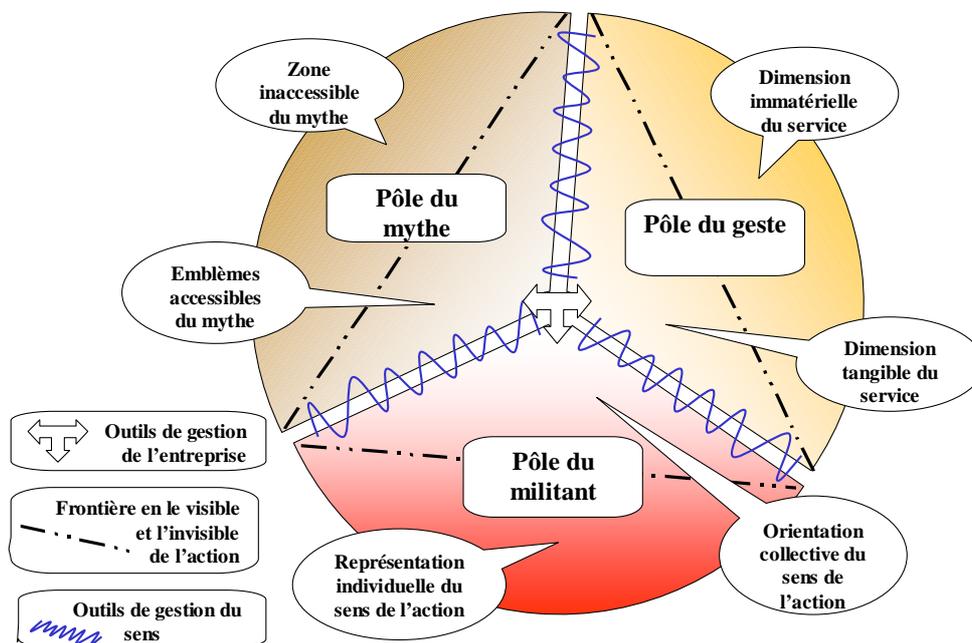
croire qu'il représente l'organisation alors que cette forme n'est qu'une version incomplète de l'organisation militante. Ce triangle ne rend compte que de la dimension immédiatement observable et quantifiable de l'organisation.

Mais voici une nouvelle figure, celle du militant-gestionnaire né du choc entre le rêve d'un monde meilleur et la tyrannie qu'exercent sur l'organisation militante les règles de l'échange économique. Avec ce nouveau profil une autre instrumentation pourra naître. Celle là est endogène et vise à se réapproprier le sens de l'action. En considérant les outils de gestion sous un autre angle c'est la viabilité et la pérennité du projet social de l'organisation qui est recherchée. Ce projet rend indispensable la restauration des échanges sociaux, leur multiplication. Les outils de gestion du sens pourront alors spécifier ce qui est contenu dans la dimension cachée, l'intention immatérielle, du projet de transformation du monde tandis que les outils suscités par les règles de l'échange économique seront adaptés pour rendre compte de la dimension quantitative de l'activité produite. Il faudra penser à inventer des mots nouveaux, ceux de la gestion identitaire comme le geste-social par exemple, pour promouvoir cette très ancestrale forme d'échange après l'avoir conceptualisée dans sa forme productive. Ici, les trois pôles sont distincts et les gestes sociaux qui les relient forment des outils spécifiques de gestion du sens dont nous avons analysé les particularités.

### III.II.8.3. L'ORGANISATION MILITANTE

Pour favoriser une représentation concrète de la forme productive que constitue l'organisation militante, nous avons tenté d'élaborer sous la forme de schémas le modèle de la boutique de sens et celui de la fabrique de sens. Loin de nous l'intention de proposer une construction mécanique de l'organisation militante. L'utilité des schémas qui suivent réside surtout dans la réduction du flou qu'ils opèrent et l'accès qu'ils donnent à une meilleure compréhension des désajustements et crises possibles. En premier lieu nous dessinons les ingrédients de l'organisation militante. Puis, nous proposons d'identifier l'agencement de ces composants successivement : au stade de la boutique de sens, au stade de la crise de sens lorsque l'introduction des outils de gestion de l'entreprise suscite le développement quantitatif et enfin à celui de la fabrique de sens.

#### III.II.8.3.1. Les composants de l'organisation militante

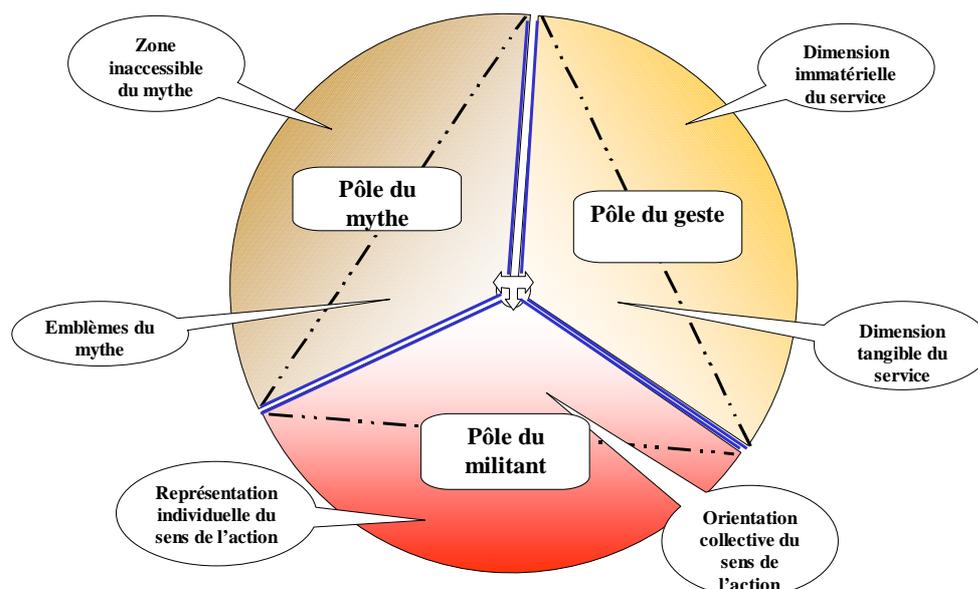


Le cercle dans lequel s'insèrent les trois pôles forme la zone d'influence de l'organisation. A l'intérieur du triangle nous sommes dans la dimension observable et mesurable de l'organisation militante. A l'extérieur nous sommes dans la dimension la moins visible de l'organisation. Dans cet espace, le projet de l'organisation vise à exercer une influence que l'on pourrait qualifier de sociétale. Il exprime bien l'intention du projet

que nous avons qualifié de façon générique d'*output* social. Les frontières entre chacun des deux aspects de chaque pôle sont poreuses pour cette raison. Cette présentation exprime la globalité de la forme productive. Les outils de gestion de l'entreprise lient de façon rigide les trois pôles mais ils n'ont prise que sur une faible surface. Leur capacité de régulation est limitée. Les outils de gestion du sens sont présentés tels que nous les avons analysés en soulignant leur souplesse et leur densité. Ils peuvent agir sur toutes les zones frontières des trois pôles et forment le tissage du lien social. Voyons comment ces ingrédients s'agencent selon les stades de développement de l'organisation militante.

### III.II.8.3.2. Forme productive de la boutique de sens

Au stade initial de la boutique de sens qui va se développer, les outils de gestion économique visent uniquement à satisfaire les besoins d'échanges internes. Les surfaces au contact de chacun des pôles sont très importantes et permettent de nombreuses régulations et ajustements grâce aux gestes sociaux produits sans qu'il soit fait appel à un outillage spécifique. Ces gestes sociaux jouent leur rôle de régulation des échanges. Cette forme idéalisée semble cohérente et compacte. De ce fait la partie observable de l'organisation, à l'intérieur du triangle rend compte sans difficulté, comme en filigrane, de sa zone d'influence sur les parties « invisibles » de chaque pôle.



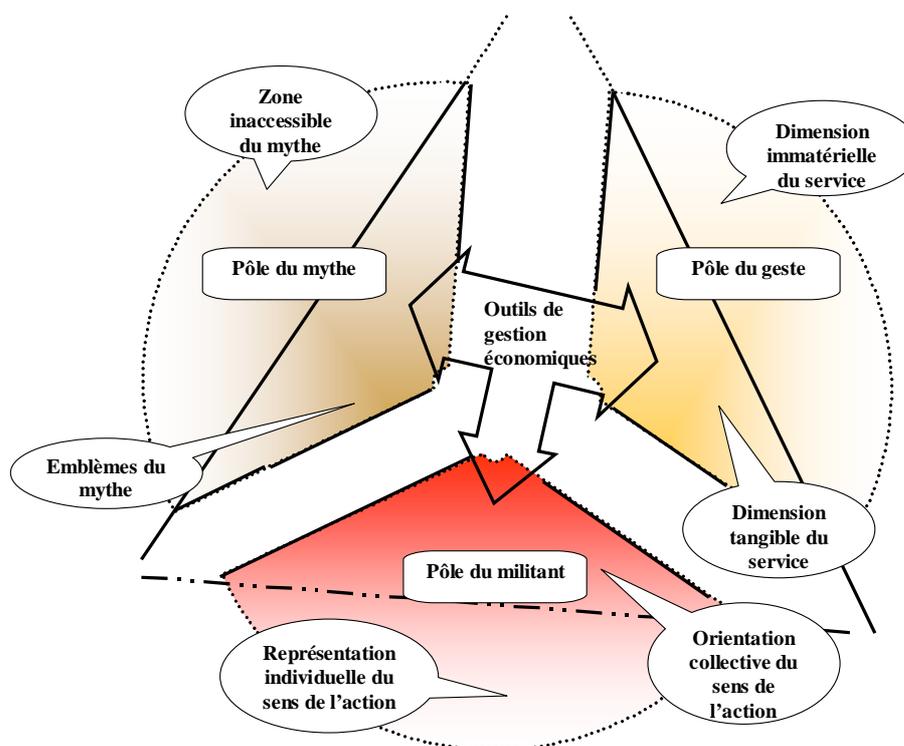
Les gestes sociaux s'exercent à la fois sur les emblèmes du mythe poursuivi (réduire la misère dans le quartier), sur la production de services tangibles (donner un repas), et sur le

rassemblement des bénévoles qui agissent de concert quelles que soient leurs représentations individuelles de la situation.

### III.II.8.3.3 La phase de crise de sens

Ici l'organisation militante s'est beaucoup développée et situations de service et de gestion deviennent distinctes car les échanges externes dominent et il est nécessaire de rendre compte de l'activité à des tiers de plus en plus nombreux et exigeants. Les régulations entre les trois pôles sont obtenues par les outils de gestion de l'entreprise qui tendent à mettre en évidence uniquement les aspects observables de la forme productive.

Ce sont les échanges à l'intérieur du triangle qui font l'objet des principales préoccupations et la porosité des frontières avec les dimensions « invisibles » de l'organisation se réduit. L'organisation est à la recherche d'une cohérence nouvelle principalement centrée sur sa production formelle, sur sa performance économique et ses dimensions quantitatives.



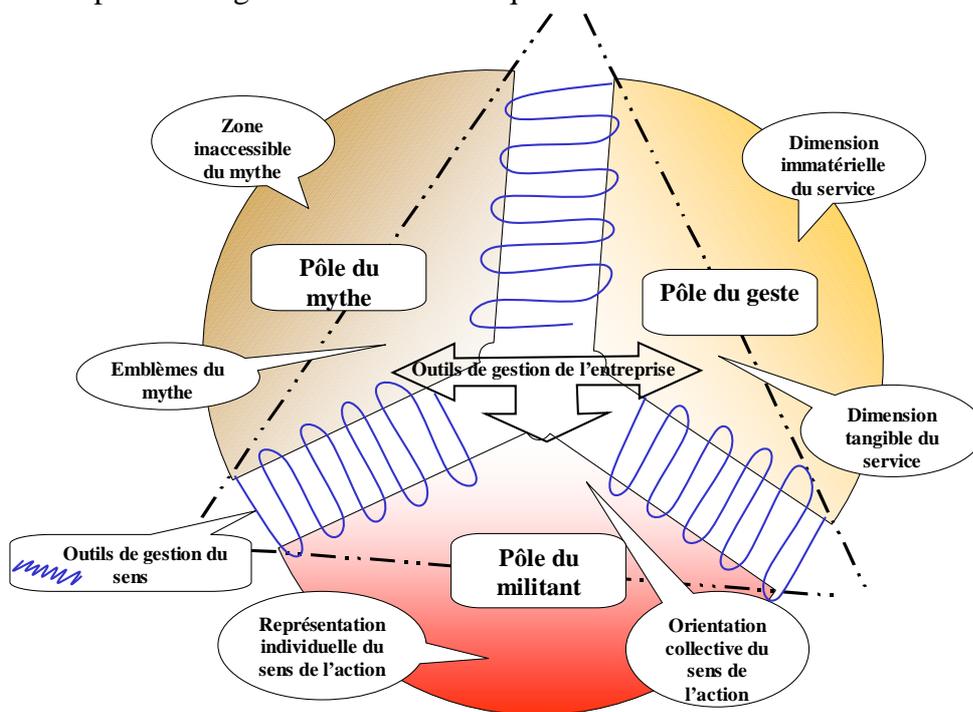
Les valeurs du projet initial sont moins visibles et moins entretenues. L'activité devient une fin en soi et est concurrencée par d'autres organismes, marchands ou publics par exemple, les militants se transforment en agents ayant des intérêts catégoriels à défendre.

### III.II.8.3.4. Le stade de la fabrique de sens

L'organisation est partie à la reconquête du sens de son action et de la vocation sociétale de son projet. Les gestes sociaux sont conçus et organisés comme un outillage spécifique, des outils de gestion du sens, qui visent à réguler et arrimer les trois pôles, rassembler et orienter l'activité des militants et rendre compte de l'output social et de l'output économique de l'organisation.

Dans cette deuxième forme idéale les outils de gestion de l'entreprise sont bien intégrés et, à leur place, soutiennent le développement de la forme productive qui retrouve la compacité de la boutique de sens tout en s'étant développée. Le triangle qui délimite les deux parties de chacun des trois pôles est moins marqué et ses frontières sont redevenues poreuses.

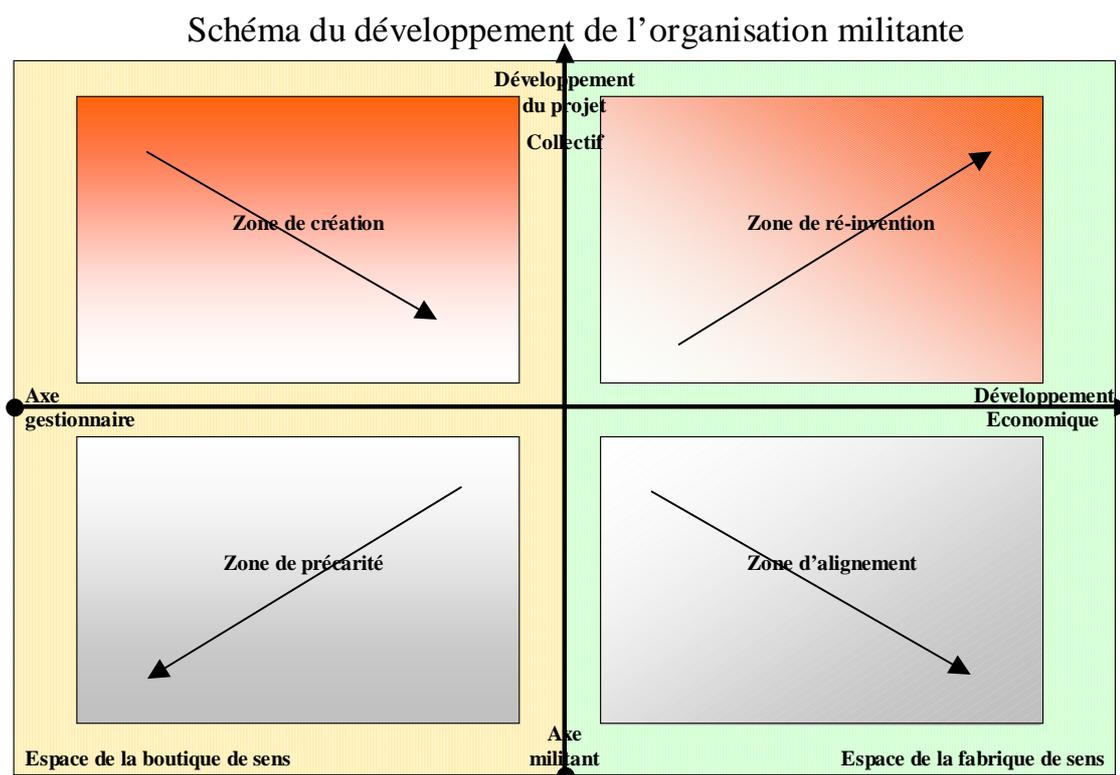
Rappelons que ces deux formes idéales, la boutique et la fabrique de sens montrent à travers leur complexité les grandes tensions auxquelles elles sont soumises dans la réalité.



### III.II.8. 4. LOGIQUE MILITANTE ET LOGIQUE GESTIONNAIRE

Notre recherche met en évidence l'affrontement entre logique militante et logique gestionnaire. Mais ces deux logiques ne sont pas opposables point par point l'une à l'autre. Le déplacement de l'organisation selon l'une des logiques n'implique pas un déplacement symétriquement opposé dans l'autre. Observée, comme nous l'avons fait, dans la dynamique de son développement, l'organisation militante progresse ou régresse par crises successives tandis que la logique gestionnaire s'impose comme une composante du système productif. L'éventuelle création et utilisation d'outils de gestion du sens vient ensuite réaffirmer la dimension militante de l'organisation. Un décentrement du regard sur cet affrontement s'impose alors.

Ces deux logiques ne ressortent donc pas d'un seul axe de représentation mais de deux axes distincts qui sont mis en tension. Leur visualisation permet de conceptualiser cette mise en tension. Combiné avec le premier schéma qui esquissait l'espace économique de l'organisation privée-publique en conclusion du premier chapitre avec celui qui rendait compte de notre démarche en réponse à la problématique repérée au troisième chapitre, le schéma qui suit propose différentes trajectoires possibles et non exclusives.



L'axe des x indique de façon croissante le développement de la logique gestionnaire qui accompagne un développement en volume de l'organisation.

L'axe des y indique de façon croissante le développement de la logique militante et révèle la force objective du projet associatif ce que nous pourrions nommer le développement qualitatif de l'organisation.

A gauche de l'axe vertical l'espace de la boutique de sens est celui où situation de gestion et situation de services sont confondus. Les régulations entre acteurs s'effectuent *mano a mano* selon un modèle artisanal et peu formel. A droite c'est l'espace de la fabrique de sens où les situations de gestion et de services sont devenues distinctes. Ce qui impose l'utilisation d'outils de gestion pour organiser la cohérence de l'ensemble du système productif.

Le croisement des deux axes militant et gestionnaire définit quatre espaces d'évolution. D'ouest en est la progression est d'ordre quantitatif, liée à la croissance, la taille et donc à l'*output* économique de l'organisation. Du sud au nord la progression est d'ordre qualitatif, lié à l'importance grandissante de l'*output* social du projet militant. Chacun des quadrants constitue une zone distincte des autres :

- Zone de création des initiatives en nord-ouest. Cette zone est caractérisée par la prédominance des échanges internes entre les membres. Les intérêts personnels des acteurs sont liés par le projet commun. Le succès quantitatif et qualitatif de l'initiative collective pousse à la multiplication des échanges externes et le projet s'affaiblit tandis que les contraintes gestionnaires s'imposent.
- Zone de précarité ou disparition en sud-ouest. Ici ce sont les échanges externes qui dominent, les acteurs se sont transformés en agents sans qu'une prise de conscience ait eu lieu des raisons de cette mutation. Les règles de gestion sont ignorées ou rejetées et le projet collectif est subordonné aux attentes divergentes des agents.
- Zone de l'alignement sur la logique marchande en sud-est. La logique gestionnaire s'est imposée et a été intégrée. Les outils de gestion de

l'entreprise se sont développés et les échanges internes se multiplient à nouveau. Les critères de jugement utilisés sont ceux de la performance économique. C'est la conformité au modèle dominant de l'entreprise marchande qui est recherchée en raison de l'absence de modèle alternatif ou de la découverte des nouveaux intérêts qu'offrent les perspectives de développement et de puissance sur un marché naissant. La concurrence se développe et les agents coordonnent leurs efforts autour d'objectifs quantitatifs et mesurables de façon concrète tandis que l'appropriation collective du projet initial s'évanouit.

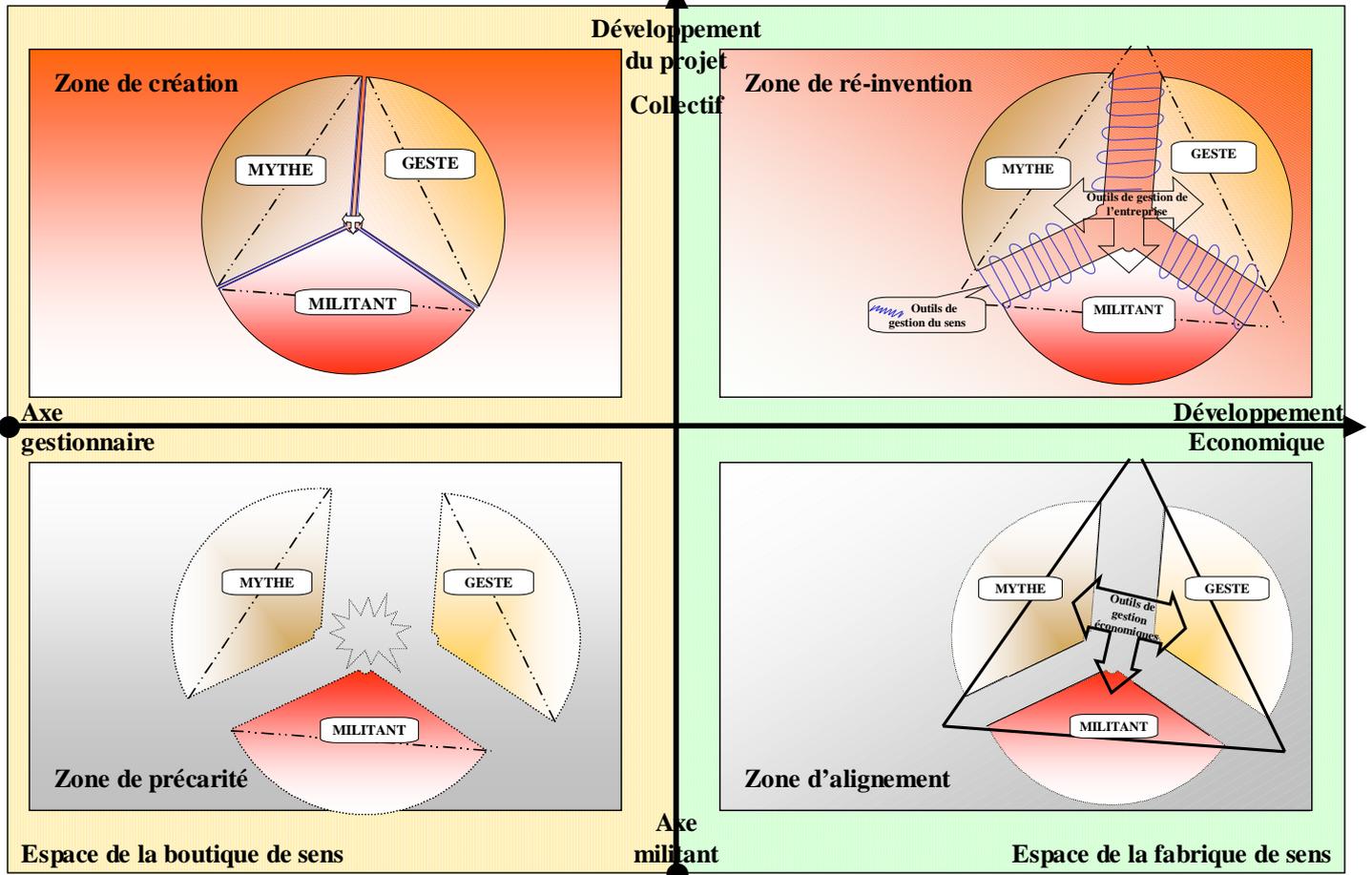
- Zone de ré-invention du projet en nord-est. Après intégration de la logique gestionnaire il est recherché une nouvelle combinaison pour rassembler les agents autour du projet. L'expérience critique des outils de gestion conduit à créer une ingénierie du sens qui tente d'établir une forme productive qui mixe les attentes qualitatives et quantitatives en les subordonnant au développement du projet associatif. C'est la nouvelle organisation militante qui recherche puissance et inventivité.

Il est nécessaire de relativiser aussitôt après l'avoir bâti ce concept pour conserver au schéma sa valeur explicative en rejetant par avance toute généralisation hâtive. Les flèches à l'intérieur de chaque quadrant indiquent des tendances principales comme une résultante des tensions auxquelles est soumise l'organisation. En fait, les hypothèses de déplacement de l'organisation dans chaque quadrant et d'une zone à l'autre sont innombrables et doivent être analysées au cas par cas. L'intérêt de ce schéma explicatif est qu'il offre *ex-ante* un cadre d'analyse à partir duquel les dirigeants peuvent tenter de peser sur les forces à l'œuvre en leur offrant ainsi de nombreuses options stratégiques qui visent à mieux comprendre et agir sur l'organisation plutôt qu'à subir ses évolutions.

Avec les mêmes limites et le même intérêt que mentionnés ci-dessus, le dernier schéma, page suivante, synthétise les deux sections de ce chapitre en présentant pour chacun des quatre quadrants la forme productive typique de l'organisation militante telles que nous les avons déduites de nos analyses précédentes.



# Schéma du développement de l'organisation militante





### **III.III. CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE**

Durant cette troisième partie nous avons, en écho au troisième chapitre, répondu point par point à la problématique que nos matériaux de recherche nous avaient permis de relever. En traitant la question du geste social pour faire société<sup>269</sup> que les Centres sociaux soulevaient, nous avons pu identifier les ingrédients qui composent l'organisation militante, définir sa forme productive et présenter les fonctions essentielles du geste : sa fonction identitaire, sa fonction de production et sa fonction de régulation. Nous avons également décrit l'évolution de la fédération Léo Lagrange en la qualifiant de transformation sans modèle<sup>270</sup>. Nos travaux du huitième chapitre ont proposé une description de la forme productive de l'organisation militante aux trois stades de la boutique de sens, de la crise de sens et de la fabrique de sens. Enfin, la généralisation de notre questionnement relatif au développement des associations d'éducation populaire soulevait une difficulté centrale : il s'agissait de résoudre les tensions entre logique gestionnaire et logique militante,<sup>271</sup> tâche que nous avons comparée avec celle mythique d'Alexandre le Grand lorsqu'il trancha avec son épée le nœud gordien. D'une certaine façon c'est un peu avec la même méthode que nous avons obtenu de présenter la logique militante sur un brin et la logique gestionnaire sur un autre, en deux axes distincts que nous avons mis en tension en les croisant. Cette présentation dessinait une nouvelle figure qui nous a permis de conceptualiser les trajectoires possibles de l'organisation militante dans son champ d'action suivant les façons dont les forces gestionnaires et militantes se combinent pour exercer leur influence. La présentation dynamique que nous avons obtenue propose des pistes stratégiques pour les dirigeants de l'organisation militante soucieux de rechercher des marges de liberté nouvelles.

#### **III.III.1. LA GESTION IDENTITAIRE**

Il reste à traiter la question soulignée par notre étude sur les patronages<sup>272</sup> et préciser au terme de notre recherche ce que pourrait être la gestion identitaire, terminologie que nous avons retenue d'emblée en faisant référence aux travaux de Jean-Marc Oury. Celui-ci

---

<sup>269</sup> Contribution des Centres sociaux, section I.II.3.2.

<sup>270</sup> Contribution de la fédération Léo Lagrange, section I.II.3.3.

<sup>271</sup> La problématique du développement associatif : un nœud gordien ? Section I.II.3.4.

<sup>272</sup> Contribution des patronages, section I.II.3.1.

terminait son exposé à l'École de Paris de la façon suivante : « Je pense pour conclure que de même qu'est née au 18<sup>ème</sup> siècle une réflexion sur l'efficacité de la firme, il y a aujourd'hui une grande tâche pour les économistes, et plus seulement pour les gestionnaires comme on en rencontre à l'École de Paris : s'interroger sur ce qui peut permettre de développer ces relations non-marchandes de type identitaire au moment où on est en train de passer d'une société marchande à une société post-marchande <sup>273</sup> ».

Rappelons en premier lieu, pour ne pas créer de confusions ou risquer de déformer les idées de Jean-Marc Oury, que nous ne situons pas notre recherche au plan économique mais au plan gestionnaire, d'une part, et que les relations non-marchandes de type identitaire s'exercent selon lui dans toutes les activités de production, de consommation ou d'échange, d'autre part<sup>274</sup>. Outre le fait que son approche englobe les activités de l'organisation militante, notre réflexion sur la gestion identitaire trouve dans sa conception de la théorie économique un point de rencontre stimulant lorsqu'il suggère pour définir l'économie relativiste que « ce sont les relations entre les hommes qui définissent les rapports entre les objets. <sup>275</sup> » Dès lors, l'étude d'organisations qui postulent de produire du lien social offre des perspectives pour nourrir une réflexion plus générale sur l'économie relativiste. Particulièrement lorsqu'il s'agit, comme dans les matériaux que nous avons étudiés, d'organisations qui sont entrées en économie du fait de l'importance des échanges qu'elles réalisent. De ce point de vue notre ambition se limite à une contribution à cette réflexion. Par contre, nous croyons nécessaire à une meilleure conceptualisation de l'organisation militante la recherche plus précise d'une définition de la gestion identitaire.

Nous l'avons évoqué à de nombreuses reprises, la caractéristique gestionnaire de l'organisation militante ne réside pas dans la dimension tangible du service réalisé que nous avons nommé vecteur au huitième chapitre, mais dans sa dimension relationnelle, c'est à dire celle de l'échange social produit : le lien social. Le surplus visé par l'acte de production est donc de nature sociale à la fois au plan des représentations individuelles des acteurs et au plan de leurs représentations collectives. Ce qui revient à dire que ce surplus concerne également l'agent que constitue l'organisation militante. Nous pourrions donc qualifier cette configuration productive de gestion sociale. Mais il y a une particularité de l'organisation militante qui la discrimine d'autres formes organisées qui agissent sur le

---

<sup>273</sup> « Pour une économie relativiste », Les Annales de l'École de Paris, Vol.V, Op. cité, p.26.

<sup>274</sup> Ce que nous avons indiqué en le citant page 100.

<sup>275</sup> Ibid. p.21.

terrain social : celle qui consiste à orienter par une action réfléchie ces représentations collectives. De plus cette façon de peser sur les échanges sociaux ne se limite pas à réserver cette influence à l'intérieur des frontières marquées par le tracé de notre triangle qui constituent la dimension observable du mythe, du geste et du militant. L'organisation militante espère également agir sur leurs trois parties invisibles. Cette plus-value sociale a donc une vocation de transformation de la société et c'est un surplus sociétal qui est recherché par l'agent de l'organisation militante. Ce deuxième surplus est souhaité de façon explicite en fonction du projet de l'organisation militante. Il est orienté dans une direction non mesurable objectivement mais qui peut être appréciée en fonction d'un faisceau d'indices et selon les critères retenus par le projet de l'agent si celui-ci a pris l'option de le rendre suffisamment concret : par exemple nous avons relaté la transformation de la politique de communication de la fédération en fonction de son projet général de transformation sociale et qui rendait nécessaire de faire valoir dans l'opinion publique par médias interposés les positions de la fédération sur tel ou tel sujet de société. En raison de cette intention orientée l'agent militant forme, au sens sociologique, un groupe de référence en invitant les acteurs qui le composent à partager des normes de comportement et des valeurs. C'est à dire qu'il développe une certaine identité sociale dans l'acception commune du terme : « sentiment ressenti par un individu d'appartenir à tel groupe social, et qui le porte à adopter certains comportements spécifiques. <sup>276</sup>»

De cette réflexion obtenue par l'analyse des matériaux étudiés durant notre thèse nous pouvons qualifier, sans risque de confusion sémantique, la gestion identitaire comme étant l'agencement spécifique des moyens outils et méthodes de production de l'organisation militante.

Au questionnement qui ouvrait notre troisième partie et qui titre : « L'entreprise militante, une utopie concrète ? », nous pouvons répondre en guise de conclusion que l'organisation militante est un agent économique et social présent sous deux formes productives typiques de la gestion identitaire : celles de la boutique de sens et de la fabrique de sens.

---

<sup>276</sup> « Identité sociale », définition du *Petit Larousse grand format*, édition 2000, Paris, p.526.



## CONCLUSION GENERALE

### *L'organisation militante, un exemple à suivre ?*

Lors du positionnement de notre recherche « nous avons l'intention de répondre aux appels des intellectuels qui considèrent que la désaffiliation d'un grand nombre de concitoyens devrait inciter à stimuler le développement d'activités d'un nouveau type pour résoudre les crises sociales et un chômage massif. Contribuer à cette tâche d'intérêt général se heurtait selon nous à un déficit de concepts et à l'absence d'un cadre de pensée qui soient apte à loger hors de la sphère marchande ou publique la gestion d'activités qui fabriquent du lien social. Enfin, nous considérons que l'étude clinique de certaines organisations sociales devait nous permettre d'identifier et comprendre ce qui s'opposait ou au contraire favorisait le développement des initiatives privées à but non lucratif menées dans le cadre d'actions collectives et productives de lien social.<sup>277</sup> » Cette intention s'appuyait sur l'observation concrète de nombreuses situations sociales difficiles rencontrées dans nos fonctions de praticien expérimenté en matière de direction d'associations éducatives. La généralisation des phénomènes de désaffiliation et le creusement des inégalités dans une France dont la richesse croît sans cesse, sont également observables à partir des données statistiques officielles de l'INSEE par exemple lors de chaque parution des *Données Sociales*. Nous nous proposons donc d'aller à la rencontre de l'engagement de quelques intellectuels à la pensée rigoureuse et de répondre par exemple à un souhait de Jean Gadrey : « face au risque social majeur de la période actuelle, qui est celui du dualisme et de la fragmentation sociale, [...] il faut à la fois avancer des principes de prudence [...] et promouvoir des contre-modèles réalistes, économiquement efficaces et socialement durables.<sup>278</sup> » Nous avons formulé comme un obstacle à ce souhait le déficit de concepts sur ces alternatives. C'est pourquoi notre contribution sur l'organisation militante a pour objet d'apporter un moyen susceptible de rendre compte d'autres formes organisées de production que celles tellement prégnantes de l'organisation privée ou publique. Notre thèse révèle une forme dont nous ne connaissions l'existence que par notre expérience de terrain. Dans une démarche inverse à celle d'Adam Smith, dont

---

<sup>277</sup> « Le rêve du praticien devenu chercheur », section I.II.1.4.

<sup>278</sup> Jean Gadrey, *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Flammarion, Paris, 2001, pp.218-219.

Jean-Louis Peaucelle<sup>279</sup> dans un exposé à l'École de Paris<sup>280</sup> nous a appris qu'il avait inventé sa célèbre fabrique d'épingles en lisant un article de l'Encyclopédie de d'Alembert paru en 1755, nous avons voulu mettre au jour une fabrique de sens à partir de nombreuses initiatives locales. Est-ce suffisant pour espérer qu'un travail critique sur ce concept contribue à promouvoir des organisations du même type, économiquement viables et socialement durables ? Malgré nos propres croyances qui nous incitent à en rêver, observons plus simplement que nous n'avons décrit qu'une forme particulière qui s'inscrit dans le cadre plus large des organisations socio-économiques qui oeuvrent dans ce que nous avons appelé l'organisation privée-publique en conclusion de notre première partie. Notre conclusion sur l'organisation militante est donc une contribution, un travail conceptuel qui appelle non seulement l'exercice de la critique mais qui doit être également relativisé en le replaçant dans un contexte organisationnel plus large. C'est dire que notre engagement passionné appelle d'autres travaux de recherche !

Des indices nourrissent une ambition complémentaire à nos travaux sur la gestion identitaire en leur donnant la faculté d'être utilisables en matière de gestion des organisations privées ou publiques. Expliquons-nous : c'est le recours aux réflexions et aux théories de quelques chercheurs en matière de gestion des organisations, particulièrement les travaux de Michel Berry, Jacques Girin et Claude Riveline, et ceux de Jean-Marc Oury en économie, qui nous a permis de combler l'espace qui sépare l'analyse des situations locales de la théorie en gestion. La conceptualisation de l'organisation militante illustre ce lieu d'échanges où se rencontrent les idées et la matérialité de l'objet étudié. Mais les idées que ces chercheurs ont développées tout au long de leurs carrières respectives ne concernent finalement qu'assez peu notre fameux espace privé-public qui est en quelque sorte l'espace de nos croyances et convictions pour espérer un monde meilleur et moins insensé. Le triangle mythe-rites-tribus, la technologie invisible, les machines de gestion et l'économie relativiste concernent la gestion des organisations d'une façon générale et non particulière. De ce fait les difficultés d'arrimage entre les idées et les objets ne provenaient pas des idées à vocation générale, ni de leur originalité, mais des objets qui n'avaient pas encore été étudiés sous l'angle de la gestion des organisations. Nos travaux se contentent de renforcer ces idées par l'illustration qu'ils en fournissent et parce qu'ils élargissent le

---

<sup>279</sup> Professeur à l'École Normale Supérieure de Cachan.

<sup>280</sup> Jean-Louis Peaucelle, « Le statut de l'exemple dans l'enseignement de la gestion », *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IV. Paris, 1998, pp. 261-268. Compte rendu rédigé par Gilles Garel.

champ de leur validation. Ce que notre thèse apporte et qui est utilisable, peut être généralisable, en matière de gestion des organisations c'est la réponse que nous faisons à notre question centrale : la construction du sens pourrait-elle être gérée ? Les formes productives de l'organisation militante en montrant certaines des modalités de gestion du sens répondent positivement. Du coup, notre thèse ne pourrait-elle proposer au gestionnaire toujours soucieux d'objectivation la perspective de ne pas se contenter d'utiliser des abrégés du vrai et du bon mais de rechercher à travers la gestion du sens une manière plus consciente de travailler sur les abrégés du bon. C'est ce qui lui permettrait peut-être de construire de nouveaux indicateurs du sens de son action et de conduire son organisation avec un tableau de bord mieux fourni en indicateurs de réalisation des performances ! Nous suggérons ainsi que toutes les entreprises secrètent un *output* social, ce qui est observable par le surplus de relations humaines qu'une forme productive quelconque génère. Parce que notre recherche en montre sa dimension observable elle devient une composante du système productif et de ses performances Dès lors le gestionnaire peut agir sur cette dimension relationnelle de l'organisation et le chercheur l'aider à en comprendre les ressorts. Et ce, d'autant plus si comme le pense Jean-Marc Oury « ce sont les relations entre les hommes qui définissent les rapports entre les objets. <sup>281</sup> »

Pour finir, si nous posons que le domaine de la gestion identitaire, telle que pratiquée au sein de l'organisation militante par cette élite de première ligne<sup>282</sup> offre des perspectives inattendues de recherche, c'est sous la condition suivante : « En de nombreux lieux, un savoir empirique est accumulé sur la manière dont les rouages commandent aujourd'hui nos organisations et nombreux sont ceux qui ressentent le carcan de notre culture, de nos institutions et de nos machines de gestion tournées vers la reproduction d'un monde immuable. Il resterait donc à encourager leurs réflexions, stimuler leurs initiatives, favoriser leurs échanges pour forger des schémas d'analyse et d'action plus adaptés à notre époque. <sup>283</sup> » Cette proposition de Michel Berry est la posture constamment recherchée par l'École de Paris qu'il anime. Notre recherche et son intérêt potentiel pour les praticiens et les chercheurs n'existent que par cette attitude épistémologique. Une condition véritablement propice à de nouvelles découvertes.

---

<sup>281</sup> *Les Annales de l'École de Paris*, Vol.V, Op. cité, p.21.

<sup>282</sup> Expression que nous avons empruntée à Guy Roustang dans un article déjà cité.

<sup>283</sup> Michel Berry, *Une technologie invisible*, CRG, Paris, 1983, p.40.



# BIBLIOGRAPHIE

## *Recherche générale*

### OUVRAGES

- Aznar Guy : *Travailler moins pour travailler tous et vivre autrement*, Syros, Paris, 1993.
- Bain J.S.: *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1951.
- Bernard Bruhnes Consultants : *l'Europe de l'emploi*, Editions d'Organisation, 1994.
- Berry Michel : *Une technologie invisible*, CRG, Paris, 1983.
- Boyer Robert, Durand Jean Pierre : *L'après-fordisme*, Syros, Paris, 1994.
- Busse Jacques : *Claude Monet*, Gründ, Paris, 1992.
- Castel Robert : *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1994.
- Centre de recherche en gestion : *Mots croisés avec Jacques*, CRG École polytechnique, mars 2004.
- Cohen Daniel : *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Flammarion, Paris, 1998.
- Côté Daniel (sous la direction de...) : *Les Holdings coopératifs*, Ouvertures économique, De Boeck Université, Bruxelles, 2001.
- Dockès Pierre, Potier Jean Pierre : *Léon Walras*, Economica, Paris, 2001.
- Dunoyer Charles : *Nouveau traité d'économie sociale*, 1830.
- Durkheim Emile : *De la division du travail social*, (1893), PUF, Paris, 1991.
- Forrester Viviane : *L'horreur économique*, LGF, Paris, 1999.
- Foucault Michel : *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris, 1966.
- Gadrey Jean : *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Flammarion, Paris, 2001.
- Gorz André : *Métamorphoses du travail : quête du sens*, Galilée, Paris 1988.
- Hoang-Ngoc Liêm : *Salaires et emploi, une critique de la pensée unique*, Syros, Paris, 1996.
- Hoggart Richard : *La culture du pauvre*, Minuit, Paris, 1970.
- Larçon Jean Paul, Roland Reitter : *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris, 1979.
- Lipietz Alain : *La société en sablier*, La Découverte, Paris, 1996.
- Méda Dominique : *Le travail une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, Paris, 1995.
- Méda Dominique : *Qu'est ce que la richesse ?*, Aubier, Paris, 1999.
- Ménard Claude : *L'économie des organisations*, La découverte, Paris, 1997.
- Monod Jean Claude : *Foucault, la police des conduites*, Michalon, Paris, 1997.
- Morin Edgar : *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris, 1990.
- Oury Jean Marc : *Economie politique de la vigilance*, Calmann-Lévy, Paris, 1983.
- Perret Bernard, Guy Roustang : *L'économie contre la société*, Seuil, Paris, 1993.
- Rachline François : *Services Publics Economie de marché*, Presses de Sciences Politiques, Paris, 1996.
- Rifkin Jeremy : *La fin du travail*, La découverte, Paris, 1996.

Roncayolo Marcel : *La ville et ses territoires*, Gallimard, Paris, 1990, p.145.  
 Rosanvallon Pierre : *La nouvelle question sociale*, Seuil, Paris, 1995.  
 Roustang Guy : *Le travail autrement : travail et mode de vie*, Dunod, Paris, 1982.  
 Sue Roger : *La richesse des hommes*, Odile Jacob, Paris, 1997.  
 Sue Roger : *Temps et ordre social*, PUF, Paris, 1994.  
 Sue Roger : *Vers une société du temps libre*, PUF, Paris, 1982.  
 Vienney Claude : *L'économie sociale*, La découverte, Paris, 1994.  
 Weber Max : *La ville*, (1921), Aubier-Montaigne, Paris, 1982.

## ARTICLES ET REVUES

« Jeunes sans foi ni loi ? », Les cahiers de la sécurité intérieure, *revue de l'IHESI*, n°42, Paris, 2000.  
 « Jeunesse, le devoir d'avenir », rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, *Commissariat général du plan*, mars 2001.  
 « La France dans le monde », actes du colloque de Lourmarin, *COFREMCA*, 1995.  
 Berry Michel, « Changer d'optique dans la lutte contre le chômage », article, *Gérer et Comprendre*, n° 46, décembre 1996.  
 Berry Michel, « Débats sur le chômage à l'École de Paris du Management de 1994 à 1996 », synthèse, *École de Paris*, Paris, 1996.  
 Ceaux Pascal, « Les chiffres de la délinquance de 1998 », article, *Le Monde*, 15 février 1999.  
 De Chergé Hilaire, *Servir et gérer*, thèse de doctorat de l'École polytechnique, Centre de recherche en gestion (CRG), sous la direction de Gérard de Pourville, février 1992.  
 Defrance G, J.L. Jacopin, M.A. Sylvestre, « Théâtre et réinsertion », séminaire Vies Collectives, *compte rendu de l'École de Paris*, séance du 24 juin 1999.  
 Friedberg Erhard, « Regard d'un sociologue sur le regard d'un ingénieur », article, *Gérer et Comprendre*, décembre 1991.  
 Gautier J., B.Gazier, R.Silvera, « les subventions à l'emploi : analyses et expériences européennes », étude, 1994.  
 Godet Michel, « De l'activité à l'emploi par l'insertion », *Cahiers du LIPS*, n°6, CNAM, Paris, 1996.  
 Jégo Lavissière Mari-Noëlle, Matthieu Schuler, « Besoin d'emplois, envie de services », *Journal de l'École de Paris*, juillet-Août 1997.  
*L'action sociale*, revue, n°36.  
 Lainé Pierre, « Les Karellis ou le rêve d'un développement harmonisé », *Les Annales de l'École de Paris*, vol. VI, pp. 203-210, Paris, 2000.  
 Lebaube Alain, « Les lois créent ou détruisent des emplois », article, *Le Monde*, 9 octobre 1996.  
 Lipietz Alain, « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », rapport d'étape, 1999.  
 Oury Jean Marc, "Pour une économie relativiste", Séminaire Vie des affaires, *Compte rendu de l'École de Paris*, séance du 8 janvier 1998.  
 Riveline C., Roy B., Thiéart R.A., « De M. Allais à E. Durkheim, itinéraire d'un chercheur en gestion », soirée-débat, *Compte rendu de l'École de Paris*, mars 1994.

- Riveline Claude, « La gestion et les rites », article, *Gérer et Comprendre*, n° 33, décembre 1993.
- Riveline Claude, « Les lunettes du Prince », article, *Gérer et Comprendre*, juin 1986.
- Riveline Claude, « Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations », article, *Gérer et Comprendre*, décembre 1991.
- Rousseau Michel, « L'émergence du paradigme de la flexibilité », communication, *Entreprise et Personnel*, octobre 1994.
- Roustang Guy, « les impasses de l'économisme », article, *Le Monde*, 15 décembre 1995.
- Viveret Patrick, « Reconsidérer la richesse », rapport d'étape, Paris, janvier 2001.

## **Recherche sur les patronages**

### **DOCUMENTS, ARTICLES**

- « Actes du 30<sup>ème</sup> congrès », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, Paris, 1910.
- « Intervention d'Alex Giroud », *Action Laïque*, revue, novembre-décembre 1938, p. 130.
- « Intervention d'Edouard Petit », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, Paris, 1906.
- « Intervention de Gaston Vidal », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, congrès de 1926, Paris, 1926.
- « Intervention de Léon Bourgeois », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, congrès de 1895, Paris, 1895.
- « Intervention de M. Tapie », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, Paris, 1929.
- « Intervention de Max Leclerc », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, Paris, 1895.
- « Intervention de Léon Robin », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, Paris, 1900.
- « L'appel au développement des patronages », *Circulaire du Ministre de l'Instruction Publique*, juillet 1894.
- « Les centres de loisirs », arrêté du 20 mars 1984, *Journal Officiel* du 7 avril 1984.
- « Modèles de statuts pour société de patronages », *Bulletin de la Ligue Française de l'Enseignement*, Paris, 1895.
- Camaraderie*, bulletin bimestriel des Francs et Franches camarades, n° double 45-46, Paris, 1953.
- La Chronique du Sud-Est*, n° 3, mars 1901.
- Les centres de loisirs en 1992*, enquête, Caisse Nationale des Allocations Familiales, Paris, 1992.
- Méthodes actives et mystique chrétienne au patronage d'écoliers*, sans mention d'auteur, collection Vitalis, Paris, 1940, p. 11.
- Nouvelles du patronage Olier*, mensuel, août 1897.
- Petit manuel pour la fondation et la direction des patronages ruraux*, 3<sup>ème</sup> édition, Chalons sur Marne, 1892.
- Rousseau François, « De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », article, *Gérer et Comprendre*, n° 59, mars 2000.
- Rousseau François, « Du patronage au centre de loisirs, une volonté éducative », *revue JPA*, mars 1999.
- Statuts de la fédération des Francs et franchises camarades*.

## **OUVRAGES**

Augustin J.P. et Garrigou A. : *Le rugby démêlé, essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables*, Bordeaux, Le Mascaret, 1985.

Cholvy Gérard : *Le patronage ghetto ou vivier ?*, Nouvelle Cité, Paris 1988.

Cholvy Gérard : *Mouvements de jeunesse*, Paris, Cerf, 1985.

De Rosa Pierre : *Les Francas d'hier à demain*, Les Francas, 1986.

Henri Jean-Paul : *Place de l'enfant*, Milan, 1993, p. 131.

Houssaye Jean : *Le livre des colos*, La Documentation Française, Paris, 1989.

Lequin Yves : *Histoire des Français, XIX – XXèmes siècles*, t.3 : *Les citoyens et la démocratie*, A.Colin, Paris, (date ?).

Rey-Herme P.A : *La colonie de vacances hier et aujourd'hui*, Editions Cap, Paris, 1955.

Timon-David : *Méthode pour la direction des œuvres de jeunesse*, Publiroc, Paris, nouvelle édition de 1930.

Turmann Max : *Au sortir de l'école, les patronages*, 4<sup>ème</sup> édition, Lecoffre, Paris, 1906.

## **Recherche sur les Centres sociaux**

### **DOCUMENTS, ARTICLES, ETUDES**

*Contrat d'Etude Prospective du champ de l'animation socioculturelle*, rapport, ministère du travail de l'emploi et de la solidarité, mai 1998.

*Formation des animateurs et directeurs de Centres de Vacances et de Loisirs*, rapport annuel du ministère de la jeunesse et des sports, 1994.

*Un observatoire pour mieux connaître les Centres Sociaux*, étude, Caisse Nationale d'Allocations Familiales, février 1994.

Rousseau François, « L'évolution de l'emploi dans les centres sociaux », article, *Travail et Emploi*, n°80, octobre 1999, pp. 123-140.

Rousseau François, *La contribution des centres sociaux à l'emploi*, Etude pour la DARES, ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité, octobre 1998.

## **OUVRAGES**

Durand Robert : *Histoire des Centres Sociaux*, Syros, Paris, 1996.

## **Recherche sur la Fédération Léo Lagrange**

### **DOCUMENTS, ARTICLES, REVUES ETUDES,**

« Un nouvel élan », plaquette de présentation des services de la *Fédération Léo Lagrange* aux municipalités, Paris, 1972, 2 pages.

« Texte d'orientation du 10<sup>ème</sup> congrès », *Fédération Léo Lagrange*, document ronéotypé, Paris, 1972, 31 pages.

« Circulaire N°96 », *Fédération Léo Lagrange*, document interne, Paris, 1970, 6 pages.

« Allocution de Pierre Mauroy, Secrétaire Général de la Fédération Léo Lagrange », Document ronéotypé, Paris, 1966, 7 pages.

« Accompagner les collectivités locales dans leurs projets », plaquette de présentation des services de la *Fédération Léo Lagrange*, Paris, août 2004, 50 pages.

« Notre projet éducatif », Plaquette de présentation, *Fédération Léo Lagrange*, Paris, avril 2000, 47 pages.

« Avec les jeunes pour que le monde progresse », Déclaration de la *Fédération Léo Lagrange*, Paris, mai 2003, 14 pages.

Rousseau François, *Mettre le projet éducatif en actes*, Document photocopie, Paris, mai 2002, 31 pages.

Rousseau François, *Concevoir des indicateurs pertinents de pilotage et d'évaluation des actions éducatives de la Fédération Léo Lagrange*, étude, CNAF, Paris, septembre 2001.

Rousseau François, « Notre projet éducatif », article, *Bloc notes* N° 76 mai 2000.

Statuts de la Fédération Nationale Léo Lagrange, septembre 2003.

### **OUVRAGES**

Ouvrage collectif : *L'engagement des jeunes dans la Solidarité internationale*, INJEP, Paris, mai 2004, 272 pages.

Bernard Robert, Ronsin Albert : *Madeleine Léo-Lagrange, Le présent indéfini*, Corsaire éditions, Paris, février 1998, 280 pages.

Chappat Jean-Louis : *Les chemins de l'espoir*, Fédération Léo Lagrange, Paris, octobre 1983, 471 pages.

Mauroy Pierre : *Léo Lagrange*, Denoël, Paris, janvier 1997, 233 pages.

Mauroy Pierre : *Héritiers de l'avenir*, Stock, Paris, 1977, 328 pages.

Raude Eugène et Prouteau Gilbert : *Le message de Léo Lagrange*, La compagnie du livre, Paris, 1950.

## **Recherche générale sur les associations**

### **DOCUMENTS, ARTICLES, REVUES, ETUDES**

« Instruction du 29 décembre 1972 pour l'application du code des marchés publics », *Journal Officiel* du 26 janvier 1973, p. 1013.

« L'utopie associative », dossier, *revue Projet*, n° 264, hiver 2000-2001.

« Les associations », dossier, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 272, Paris, 1999.

« Présentation du nouveau plan d'action sociale des CAF », *Circulaire ministérielle* du 22 décembre 1952.

« Socio-économie du fait associatif », dossier, *La revue du MAUSS*, n°11, Paris, 1998.

« Vie associative et démocratie », dossier, *Economie et Humanisme*, n° 355 décembre 2000.

Archambault Edith, « les associations en chiffre », *Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives, RECMA*, n° 12, 1984.

Bartolini Serge, *Les relations Pouvoirs publics & fédérations et associations d'éducation populaire en Picardie*, rapport d'étude pour le FONJEP, Amiens, mai 2001.

*Centenaire de la loi 1901*, document de la Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale, 1<sup>er</sup> juillet 2001.

Courtois Josette, *Les associations un monde méconnu*, enquête, Banque Française du Crédit Coopératif, Paris, 1991.

Haddad Laura, « L'humanitaire et le business », séminaire Vies Collectives, *Compte rendu de l'École de Paris*, séance du 15 janvier 2004.

*La Société Française - Données sociales*, INSEE, Paris, éditions de : 1993, 1996 et 1999.

Léron Sophie, « 1950 – 1970, Histoire de la Fédération Léo Lagrange », *Jeunesse an 2000*, avril 2000.

*Les associations et le champ politique*, actes du colloque au Sénat des 16 et 17 novembre 2000.

Neyret G., Nivlet J.M., Rault D.: *Associations régies par la loi de 1901*, rapport du Conseil National de l'Information et de la statistique, CNIS, N° 44, novembre 1998.

*Rencontres pour l'avenir de l'éducation populaire*, actes du colloque à la Sorbonne, ministère de la jeunesse et des sports, 5 et 6 novembre 1998.

Rousseau François, « Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens », article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 279, janvier 2001.

Rousseau François, « Gérer et militer, une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 286 (1<sup>ère</sup> partie) décembre 2002 et n° 287 (2<sup>ème</sup> partie) février 2003.

Rousseau François, « Professionnalisation, bénévolat, volontariat : les enjeux de l'animation », article, *revue JPA*, décembre 1998.

Rousseau François, « Quel avenir pour les initiatives éducatives des associations ? », tribune, *Le Monde*, 7 mars 2000.

Salamon Lester M., Anheier Helmut K., *The Emerging Nonprofit Sector – An overview*, Manchester, Manchester University Press, 1996.

Tchernonog Viviane, *Ressources, financements publics et travail dans les associations*, synthèse de recherche, MATISSE-LES CNRS, Université Paris 1 – Panthéon – Sorbonne, mai 2001.

Worms Jean Pierre, *Produire les solidarités la part des associations*, document de recherche de la MIRE, 1998.

## OUVRAGES

Bardout Jean Claude : *Les libertés d'association*, Juris service, 1991.

Bidet Eric : *L'économie sociale*, Le Monde-Editions, Paris, 1997.

Bigourdan Bruno, Tcherkachine Didier : *Le Guide financier des dirigeants d'associations*, Juris Service, Dijon, 1994.

Cacérés Bénigno : *Histoire de l'éducation populaire*, Seuil, Paris, 1964.

Cacérés Bénigno : *Guide de l'éducation populaire*, La Découverte, Paris, 1985.

Clavagnier Brigitte, Delsol Xavier : *Guide fiscal des associations*, Juris Service, Villeurbanne, 1988.

Conseil d'État : *Les associations reconnues d'utilité publique*, La Documentation française, Paris, 2000.

Conseil National de la Vie Associative : *Bilan de la vie associative 2000-2002*, La Documentation française, Paris, 2003.

Conseil National de la Vie Associative : *Le CNVA au service de la liberté d'association*, La Documentation française, Paris, 2001.

Delsol Xavier, (sous la direction de...) : *Audit de l'association*, Juris Service, Aubenas, 1996.

Huon de Penanster Solange, Le Guen Dominique : *Comptabilité et gestion des associations*, 9<sup>ème</sup> édition, Éditions Dalloz, Paris, 2002.

Huteau Serge : *Le contrôle des associations subventionnées*, La lettre du cadre territorial, Voiron, 1997.

Ion Jacques : *La fin des militants*, Edition de l'atelier, Paris, 1997.

Kaltenbach Pierre-Patrick : *Les associations lucratives sans but*, Denoël, Paris, 1995.

Laville Jean Louis, Sainsaulieu Renaud : *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.

Moreau Jacques : *L'économie sociale face à l'ultra libéralisme*, Syros, Paris, 1994.

Penaud Stéphane : *Contrôle des élus, gestion de fait de fonds publics et ingérence*, Juris Service, Toulouse, 1995.

Tabard N., Fouquet A., Villac M. : *La vie associative et son financement*, La Documentation française, Paris, 1990.

Tournemire Pierre : *La ligue de l'Enseignement*, Les Essentiels Milan, Toulouse, mai 2000.



## **Publications et communications durant la recherche**

### ***Revues scientifiques avec comité de lecture***

« Du patronage au centre de loisirs, la réussite sociale d'un service familial », article, *Journal de l'École de Paris*, avril 1998.

« L'évolution de l'emploi dans les Centres sociaux : quelle interprétation ? », article, revue *Travail et Emploi*, septembre 1999.

« De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », article, *Gérer et Comprendre*, mars 2000.

« Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens », article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, N° 279, janvier 2001.

« Gérer et militer, une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », article, *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, n° 286 (1<sup>ère</sup> partie) décembre 2002 et n° 287 (2<sup>ème</sup> partie) février 2003.

### ***Revues professionnelles, journaux***

« Quel avenir pour les initiatives éducatives des associations ? », tribune, *Le Monde Economie*, 7 mars 2000.

« Professionnalisation, bénévolat, volontariat : les enjeux de l'animation », article, revue *JPA*, décembre 1998.

« Du patronage au centre de loisirs, une volonté éducative », article, revue *JPA*, mars 1999.

« Le centre social accordéon invente-t-il la société post-salariale ? », résumé, revue *Bloc Notes*, avril 1999.

« Historique des centres de vacances et de loisirs », article, *Guide du formateur Léo Lagrange*, janvier 2000.

« Le Défi, commandes publiques, projets associatifs, besoins sociaux : qui instrumentalise qui ? », article, revue *JPA*, décembre 2000.

« L'association dissociée », article, revue *PROJET*, N° 272, décembre 2002.

« Si tu veux la paix, prépare la paix », article, *L'engagement des jeunes dans la solidarité internationale*, INJEP, Paris, mars 2004.

## **Études et rapports**

*De l'entreprise charismatique vers l'entreprise apprenante*, la SCOP le Chèque Déjeuner, mémoire de fin de 3<sup>ème</sup> cycle, université Picardie Jules Verne, juillet 1996.

*S'ouvrir à la ville et mieux vivre au village à Villeneuve St Germain*, étude, octobre 1996.

*L'emploi en miettes, l'exemple des Centres sociaux*, étude, ministère du travail de l'emploi et de la solidarité, DARES, décembre 1998.

*Concevoir des indicateurs pertinents de pilotage et d'évaluation des actions éducatives*, étude, Caisse Nationale des Allocations familiale, CNAF, septembre 2001.

*Mettre le projet éducatif en actes*, rapport, FNLL, septembre 2002.

## **Communications et tables rondes**

*Quel modèle éducatif pour les années 2000 ?* Congrès de la Fédération Nationale Léo Lagrange, Paris La Villette, avril 2000.

*L'éducation populaire en question*, colloque de l'ARDEVA Rhône Alpes, Lyon, mai 2000.

*Education populaire et appels d'offres*, débat public des MJC, Marseille, juin 2000.

*L'adhérent a disparu*, université d'été de la FNLL, La Rochelle, août 2000.

*Les associations dans la transformation sociale*, colloque de la Ville d'Issoudun, MELI, décembre 2000.

*L'éducation populaire entre économie publique et économie privée*, colloque du FONJEP, Amiens, mai 2001.

*Association et pouvoirs publics*, assemblée générale des Mouvements d'Echanges et de Savoirs Réciproques, Ambleteuse, mai 2001.

*Transparence entre associations et pouvoirs publics*, colloque du Conseil Général du Nord, Maubeuge, septembre 2001.

*État, collectivités locales et associations*, congrès du Syndicat National des Inspecteurs Jeunesse et Sport, Wattignies, octobre 2001.

*Gérer et militer*, deuxièmes rencontres inter - universitaires de l'économie sociale et solidaire, La Tourette (Rhône), février 2002.

*Engagement et adhésion*, université d'été de l'AFEV, Marly le Roi, août 2003.

*S'associer pour entreprendre la transformation sociale*, colloque international, Université de Bordeaux, *L'animation en France et ses analogies à l'étranger*, 4,5 et 6 novembre 2003.

## **Gérer et militer**

Comment articuler production de plus value économique, préoccupation dominante des entreprises et production de plus value sociale préoccupation dominante dans le monde associatif ?

Cette question est approfondie sur l'exemple des associations d'éducation populaire, où la contradiction est exacerbée. Les activités qu'elles proposent sont devenues des services que toute collectivité doit proposer.

La reconnaissance de ces associations par la puissance publique modifie leur mode d'organisation car elles sont contraintes par les financeurs. Leur succès est ainsi un facteur de crise d'identité.

La thèse explore l'issue qui cherche à concilier esprit militant et esprit gestionnaire. Elle montre comment une association à vocation militante peut se transformer, à travers une évolution chaotique et conflictuelle, en intégrant les outils de gestion nécessaires pour gérer son activité économique tout en créant des outils spécifiques pour redonner force à son projet social.

Mots clefs :

production, sens, organisation, militant, gestion, apprentissage, crise, identité

## **To manage and militate**

How to articulate economic value production, dominant preoccupation of the companies and social value production, dominant preoccupation in the associative world?

This question is approached elaborately with the example of associations of popular education, where contradiction is exacerbated, because the activities that they propose became services that any local council must propose.

The recognition of these associations by the public power modifies their mode of organization because they are constrained by the financiers. Their success is thus a factor of a crisis of identity.

The thesis explores the exit that seeks to reconcile militant spirit and administrative spirit. It shows how an association with militant vocation can change, through a chaotic and a conflict evolution, by integrating the management tools necessary to manage its economic activity while creating specific tools to give a new power to its social project.

Keys words:

Production, sense, organisation, militant, management, apprenticeship, crisis, identity.