

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

LA MONTÉE DES ASSOCIATIONS

par

Yoram BOSC-HADDAD
Président de l'association
"Les Glénans"

Jean-Louis LAVILLE
Chercheur au CNRS
sociologue

Séance du 12 novembre 1998
Compte rendu réalisé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Après avoir évoqué la naissance, voilà plus de cinquante ans, de l'association des Glénans, Yoram Bosc-Haddad, son président actuel, décrit l'évolution de son projet fondateur et la construction de son organisation à travers les crises traversées. Ce témoignage est suivi de la présentation de recherches menées par Jean-Louis Laville sur le monde associatif. Ne considérer dans une association que son projet sans prendre en compte son organisation, ou l'inverse, peut conduire à de graves erreurs ; tenter de la restructurer sans avoir soigneusement étudié son histoire peut mener à l'échec. Bien des points la différencient de l'entreprise, mais dans certains cas elle y ressemble. Et pourtant l'assimiler à un tel statut serait lui faire perdre son âme. Les associations ne sont plus quantité négligeable en termes d'économie, mais au-delà des services qu'elles rendent, elles jouent un rôle essentiel : nombre de questions nouvelles qu'elles suscitent sont ensuite abordées dans l'espace public.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Yoram BOSC-HADDAD

J'exerce une activité de Conseil chez Gemini Consulting, et je suis actuellement président de l'association "Les Glénans", fondée en 1947 par deux anciens animateurs du réseau de résistance "Défense de la France", Hélène et Philippe Viannay. Ils souhaitaient réinsérer dans la société des jeunes qui, durant la guerre, s'étaient cachés pendant plusieurs années ; à cet objectif s'ajoutait celui de réunir des gens de tous les pays, au travers de projets communs. Après avoir découvert en bateau l'archipel de Glénan, au sud de Concarneau, ils se sont installés sur l'île du Loch - un endroit paradisiaque - pour y animer un camp de vacances. Assez vite ils ont dû se mettre à faire du bateau pour se ravitailler. Comme en 1947 la voile était un sport de millionnaire, ils ont commencé à se former avec des pêcheurs de Concarneau...

Le projet des Glénans

Agissant au départ dans le cadre d'un centre de formation international, ils ont fondé dans les années 1950 une association dont le projet était de créer, par la mer, des liens collectifs entre les hommes et les femmes - c'était donc un projet assez humaniste. Aujourd'hui c'est toujours et avant tout notre but, mais nous voulons aussi permettre au plus grand nombre de pratiquer la voile, et favoriser l'engagement bénévole. Lorsqu'un peu plus tard nous avons réaffirmé le projet, nous avons dit : « *Les Glénans sont une association, une école de la mer et de la vie collective, et au-delà de la formation technique, nous voulons développer des qualités humaines comme la responsabilité, l'autonomie, la solidarité, et l'esprit d'initiative* ».

Une histoire à rebondissements

L'association se développe assez fortement de 1947 à 1977, parce que c'est le seul endroit où il est possible d'apprendre à faire du bateau. Quand les journalistes ont dit à Éric Tabarly qu'il avait fait "entrer la France en plaisance", il a répondu modestement que "ce titre de gloire revenait plutôt aux Glénans". Nous avons apprécié, mais ce n'est pas tout à fait vrai ; en réalité ce sont des gens comme lui qui ont fait connaître la voile au public, même s'il est vrai que pendant trente ans les Glénans ont été quasiment les seuls à développer la pratique.

En 1977, nous avons atteint un maximum de cent trente mille journées de stages. Depuis cette époque, nous avons environ de dix mille à douze mille membres par an, chaque membre restant deux ou trois ans dans l'association, et nous avons mille cinq cents moniteurs bénévoles pour une activité totale régulièrement supérieure à cent mille journées.

Les gardiens du Temple

Dans les années 1980 les difficultés ont commencé : les Glénans n'allaient plus de l'avant, mais s'efforçaient de rester dans la tradition de 1947. Ils étaient plutôt devenus les gardiens du Temple. Je suis moi-même entré comme bénévole dans l'association en 1981. À cette époque-là, on n'avait vu venir ni la montée de la plaisance sur des bateaux de conception moderne, ni l'arrivée de la planche à voile et de la voile légère hors régates, ni l'émergence de ce nouveau marché qui conduisait d'autres organisations à vouloir faire comme nous. Or nous n'avions plus de moyens économiques pour renouveler les bateaux.

Une nécessaire restructuration

En 1983, un nouveau délégué général est arrivé. C'était un Glénanais qui avait fait une école de commerce et dirigé la filiale étrangère d'une grosse entreprise française. Avec l'appui du Président de l'époque, il a dû faire un plan de licenciement de 25 % de la structure salariée de l'association,

et engager une très lourde restructuration. Pendant cinq à six ans, nous avons consacré nos efforts à sauver les meubles et redresser la situation. Nous avons enfin accepté de mettre des moteurs sur les bateaux, de regarder ces engins surprenants qu'étaient les catamarans ou les planches à voile, et en parallèle le ministère a confié aux fédérations la responsabilité de créer des formations diplômantes. Nous nous sommes insérés dans cette filière, et rapprochés de la Fédération Française de la Voile (FFV) que nous ne fréquentions pas auparavant parce qu'elle ne s'intéressait qu'à la compétition. Nous avons pris conscience que nous avions des structures lourdes inutilisées neuf mois par an : ne pouvions-nous pas ouvrir nos activités plus longtemps dans l'année ? Comme il ne fallait pas faire exploser notre budget, nous avons commencé à faire du contrôle de gestion. C'est ainsi qu'en 1988, sans être complètement sortie du rouge, l'association avait renoué avec une tendance positive laissant espérer un réel redressement.

Entreprise ou association ?

La question de la direction à prendre pour la poursuite des activités s'est posée, hasard ou coïncidence, peu après le décès de Philippe Viannay. Devions-nous devenir une entreprise de formation, ou profiter de ce nouvel élan pour réaffirmer notre fonctionnement en tant qu'association avec son projet fondateur ? À la suite d'un conflit assez fort avec le délégué général de l'époque, qui s'est soldé en 1988 par son départ, la directrice administrative lui a succédé et nous sommes repartis pour un nouveau souffle.

La réforme des statuts

Jusqu'à la fin des années 1980, les permanents issus de la fondation des Glénans, tenaient assez fortement les rênes de l'association, les moniteurs bénévoles ayant un rôle de contre-pouvoir plutôt que de pouvoir. Le président était élu pour un an, renouvelable deux fois (jusqu'en 1985, l'usage était qu'il ne sollicite pas plus d'un renouvellement). Or en deux ou trois ans, avec une élection chaque année, on n'a pas vraiment le temps de comprendre comment une association de cette taille fonctionne et encore moins d'apprendre à la diriger. En 1988 nous avons décidé de réformer nos statuts : le conseil d'administration et le bureau sont devenus les véritables dirigeants de l'association.

L'année dernière, nous avons encore vécu une période difficile. Il nous est apparu qu'après quelque années, bénévoles et permanents, au lieu de construire ensemble le futur, s'étaient progressivement mis à travailler dans deux mondes séparés : d'un côté les permanents qui prenaient des décisions opérationnelles ayant souvent des implications politiques et de l'autre des bénévoles qui s'agitaient sans réussir à formuler des orientations politiques et à en définir les modalités d'exécution. Nous avons décidé de nous séparer de notre déléguée générale et, après une crise transitoire, nous nous efforçons de travailler ensemble, bénévoles élus et dirigeants permanents, à la pérennisation d'une véritable association, sans vocation économique, avec l'unique but de servir son projet.

Ce qui fait la différence

Nous sommes depuis longtemps reconnus d'utilité publique, et notre activité a été suffisamment intense pour que nous soyons fiscalement contrôlés en 1995. L'an dernier nous sommes intervenus auprès de Bercy et d'un certain nombre d'instances pour expliquer que bien que le chiffre d'affaires de notre association soit important et nos méthodes de gestion inspirées de celles des entreprises, c'est la finalité qui diffère : des gens qui se mettent ensemble pour faire autre chose que de gagner de l'argent et se le partager, qui ont donc une gestion désintéressée, tout comme une petite association sportive de quartier.

C'est aussi le problème de la concurrence qui nous démarque d'une entreprise. Une association ayant contribué à découvrir un marché potentiel et à le rendre solvable, peut-elle poursuivre son activité si elle fait concurrence à des sociétés commerciales ? Si la réponse est oui, quels produits proposer, vers quels publics promouvoir notre projet, quels prix pratiquer ? En 1995 nous étions allé un peu trop loin et trop vite, et pour nous recentrer, nous avons demandé à un ancien des Glénans qui travaille au BCG (Boston Consulting Group) de nous aider dans une démarche d'analyse stratégique adaptée au monde associatif. Durant l'année 1995, nous avons créé des groupes de travail pour mener cette analyse avec l'aide bénévole du BCG, et ce bénévolat en a surpris plus d'un. Cette très forte mobilisation nous a fait retrouver une croissance importante d'activité, nous permettant ainsi de nous remettre à baisser les prix. Quand tout va bien dans une entreprise, elle envisage d'augmenter ses prix pour accroître sa marge, alors que nous, dans le même cas, nous réduisons nos tarifs. Nous exerçons aussi une pression économique sur la structure, mais d'une autre façon et pour une autre finalité.

La réinsertion sociale

Nous avons fait l'hypothèse que l'*affectio societatis* resterait le même, que les finalités et que les volontés des dirigeants n'allaient pas changer. Cela nous a permis de mieux répondre aux attentes des membres, mais on ne s'est pas posé la question des finalités. C'est ainsi que nous avons passé sous silence le fait que, au moment où nous nous sommes désaisonnalisés, on s'est beaucoup appuyé sur des objecteurs de conscience, ou des gens en contrat qualification. Au début, c'était plutôt un moyen pour l'association. Mais très vite nous avons pris conscience que favoriser la réinsertion sociale pouvait devenir un but : nous avons en permanence chez nous une cinquantaine de jeunes - il en sort chaque année une vingtaine - qui viennent de milieux très divers, avec des parcours tourmentés et qui, au travers des Glénans, trouvent une nouvelle orientation professionnelle. Les moniteurs ont lancé l'an dernier l'opération qu'ils ont appelée *Frères de mer* où ils ont bénévolement appris à des jeunes, issus de milieux dits difficiles, à construire de petits bateaux. Les pouvoirs publics estiment souvent que ce type d'activité est trop chère mais nous constatons régulièrement qu'il permet à des gens de réussir, souvent pour la première fois, quelque chose dans leur vie et de construire ensuite sur cette réussite. Cette activité, utiliser notre patrimoine comme moyen d'insertion sociale, est tournée vers l'extérieur (les problèmes de société). Elle mobilise aussi bien les bénévoles que les permanents de l'association et est en croissance. Nous allons prochainement débattre de l'éventualité de l'intégrer dans les finalités même de l'association.

EXPOSÉ de Jean-Louis LAVILLE

Toute forme de diagnostic importée de l'entreprise et appliquée à l'association rencontre souvent l'opposition des dirigeants associatifs. L'intervention bien acceptée du BCG que vous décrivez est à cet égard une situation assez exceptionnelle. La norme est plutôt la violence : alors que la période du développement de l'État-providence est révolue, et celle des restrictions budgétaires instaurée, c'est la tutelle qui décide autoritairement des mesures à prendre lorsqu'une association va mal.

Dès lors qu'il s'agit de parler d'une association, il nous a semblé qu'on était confronté à deux écueils :

- ne considérer que son projet ; c'est l'écueil traditionnel des militants ; on nierait toute l'organisation par laquelle il se réalise ;
- réduire l'association à son organisation, et travailler sur ses moyens en les considérant indépendants de ses finalités.

Projet et organisation sont indissociables

Voilà maintenant sept ou huit ans, nous avons entrepris un travail à partir de cas d'associations, avec une vingtaine de dirigeants nationaux, pour tenter de comprendre les fonctionnements associatifs dans leur double dimension de projet et d'organisation. Nous avons essayé de mettre au point un outillage d'analyse qui a débouché sur la réalisation d'un ouvrage collectif¹, et dans la foulée, une nouvelle formation diplômante à Sciences Po, destinée à des dirigeants d'associations. Cette formation n'est ni techniciste ni gestionnaire mais elle croise les approches sociologiques, économiques et politiques.

Du reste on est amené progressivement à considérer l'association comme un véritable objet d'étude. Ce fut le cas depuis quinze ou vingt ans pour l'entreprise et l'Administration, mais l'association, restée parent pauvre, n'a pas donné lieu à des recherches véritablement destinées à comprendre ce qu'elle était. Or elle n'a plus seulement une position périphérique et marginale dans nos systèmes socioéconomiques : dans les années 1980, 15 % des emplois en France et en Allemagne ont été créés dans des associations ; en France elles représentent huit cent mille emplois en équivalent temps plein, 3,4 % de l'emploi total et 3,5 % du PIB ; 46 % des Français sont membres d'une association. La tendance générale est à l'augmentation, et les chiffres ne sont plus négligeables.

Le projet associatif

Nombre d'analyses depuis deux siècles proposent une explication utilitariste de l'association. C'est en particulier la théorie de l'action collective, et je pense aux analyses de Servell pour le XIX^{ème} siècle et de Tocqueville, qui démontrent l'impossibilité d'analyser l'ensemble de phénomènes associatifs à travers le seul prisme de l'utilité collective. Il existe donc, dans de multiples associations, une autre dimension.

L'intersubjectivité

Très vite l'explication par l'utilitarisme a été vivement critiquée, par exemple par Weber, Rawls ou Etzioni. Selon eux des raisons instrumentales mais aussi des valeurs éthiques ou morales sont à la base de l'association. Cette explication a été aussi battue en brèche par les représentants du courant communautariste qui disent que lorsque l'on considère l'individu par les valeurs ou par l'utilité, c'est une façon de penser fondamentalement atomiste - le sujet existerait en soi -, or le phénomène associatif est indissociable de l'intersubjectivité : il n'y a pas un atome, un sujet, qui va décider qu'il s'allie à d'autres pour des raisons d'intérêt ou de valeur, mais c'est dans l'intersubjectivité que se découvre une appartenance et c'est elle ensuite qui génère de l'action collective. La réduction de l'association à une juxtaposition d'intérêts et de valeurs est donc très fortement critiquée, et cela nous amène à réfléchir assez fondamentalement sur ce qu'est ce fait associatif.

Les espaces publics

L'association telle qu'on la connaît aujourd'hui est une création de la modernité démocratique. On ne peut la comprendre que par la notion Habermassienne d'espace public, c'est-à-dire d'une communauté politique qui, selon les termes de Lefort, est confrontée à l'incertitude sur ses fondements. C'est à partir du moment où la société n'est plus soumise à un ordre transcendantal imposé que le phénomène associatif devient pensable. Le monde commun n'est plus donné a priori comme dans l'Ancien Régime, il se construit uniquement s'il y a dialogue et accord sur le vivre ensemble. La société moderne démocratique génère donc une conflictualité des intérêts et une

¹ *Sociologie de l'association*, sous la direction de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, Desclée de Brouwer, 1997.

différence des perspectives qui va amener la constitution d'espaces publics pluriels, lesquels vont participer à la production des normes sociales. L'association se situe dans cette notion d'espaces publics autonomes de libre débat et de conflit dans la société civile, opposés aux espaces publics imprégnés par le pouvoir et hautement organisés.

Cela renvoie aux deux formes modernes de la liberté :

- la liberté négative : tout ce qui n'est pas incompatible avec la liberté d'autrui ;
- la liberté positive, qui permet de développer des pratiques coopératives, dans lesquelles s'insèrent les associations.

Il faut donc situer l'association non seulement par rapport à une rationalité, mais aussi par rapport à la poursuite de fins communes dans l'espace public, à l'affirmation d'un bien commun ou à l'insuffisance des institutions héritées.

La référence à un bien commun

Si l'on crée une association, c'est parce que - confusément, implicitement ou explicitement - on ressent un manque dans la société, et on essaie de s'y attaquer par une action collective. La possibilité de se référer à un bien commun est essentielle dans les associations, ce qui permet de les considérer comme des carrefours de logiques institutionnelles, à partir de logiques civiques, marchandes, domestiques, publiques déjà légitimes dans la société, et qu'elles mettent en œuvre.

L'articulation des logiques

Dans les formes de diagnostic des associations que nous avons développées, nous avons essayé de renvoyer à la pluralité des logiques légitimes auxquelles les associations se sont référées dans leur propre histoire. Il semble impossible en effet de penser un projet de changement des associations sans comprendre quel a été de ce point de vue leur patrimoine collectif, car les projets réussis sont ceux qui s'appuient sur la "réappropriation" de l'histoire.

Un exemple : nous avons fait une intervention pour une fédération d'Emmaüs. La demande des administrateurs était de centraliser les décisions et d'être plus réalistes en termes de gestion. Si nous avons répondu comme des consultants, nous aurions proposé des procédures pour rationaliser. Or, après avoir fait le détour par d'autres communautés Emmaüs, nous avons découvert dans l'histoire collective trois moments fondateurs :

- l'insurrection générée par l'Abbé Pierre, dont on pourrait dire qu'elle relève d'une *logique de l'inspiration* : l'Abbé Pierre dit à un exclu désespéré qu'il a besoin de lui, et c'est dans la spontanéité du moment qu'il conçoit une action qui va faire sens et bouleverser nombre de rapports sociaux ;
- dès 1958, cette logique de l'inspiration a eu pour conséquence de très forts conflits chez Emmaüs, notamment dans cette fédération : comme il n'y avait aucun souci pour la logistique, on constatait de très importants détournements de fonds ; les militants ont réagi en revendiquant un fonctionnement formel, et pas seulement informel, tout en restant en conformité avec le projet du départ ; c'est donc une *logique civique* qui s'est inscrite en réaction à la personnalité de l'Abbé Pierre, au point que certaines fédérations vont faire scission contre lui, d'autres restant dans la mouvance charismatique initiale ;
- ensuite, une *logique professionnelle* va conforter la logique civique dont les défenseurs déclarent impossible de continuer à confondre le compagnon et le militant, et vont nommer et rémunérer des responsables de communauté, alors que dans d'autres branches du mouvement Emmaüs, il n'y a pas de salariés.

Depuis quinze ou vingt ans, dans la fédération qui a fait appel à nous, de multiples tentatives de centralisation et de rationalisation ont entraîné l'expulsion des personnes qui les avaient conduites. On comprend alors qu'une ambivalence profonde est constitutive de cette association : on y réclame de la rationalisation, mais les gens qui la personnalisent sont exclus parce qu'elle est

insupportable. Si l'on veut un changement réussi, il ne faut pas seulement rationaliser mais prendre appui sur l'imbrication des logiques dans l'association et c'est à partir de là qu'il a été possible de proposer, en assemblée générale à Emmaüs, des scénarios de changement non plaqués, mais qui s'appuient sur la réalité socio-historique. Dès lors qu'on arrive à relire l'histoire à partir de l'ensemble des logiques qui toutes y ont eu légitimement leur place, on prend conscience de ce qui a suscité de vives oppositions interpersonnelles, on parvient à les dépasser et on peut à nouveau reprendre et se réapproprier collectivement cette histoire.

L'organisation

Mais une association a aussi une dimension organisationnelle que l'on peut analyser selon quatre dimensions déjà identifiées dans les administrations et dans les entreprises :

- la dimension de la contingence ;
- la dimension du pouvoir stratégique ;
- la dimension socioprofessionnelle ;
- la dimension culturelle.

La dimension de la contingence

Dans l'entreprise, c'est la contingence par rapport au marché qui s'applique, mais c'est plus compliqué dans une association parce qu'elle est plus directement en lien avec les trois pôles de l'économie :

- le pôle marchand : dans un certain nombre d'associations des services sont vendus à des usagers ;
- le pôle non marchand : dans le cas, par exemple, de prestations d'aide à domicile, une partie est payée directement et une autre par des financements publics ou parapublics, et on a une inscription dans l'économie, avant tout à travers des modes de contractualisation avec les pouvoirs publics qui font que le pôle non marchand est nettement prioritaire ;
- le pôle non monétaire : ce sont les engagements volontaires et bénévoles qui constituent un élément du fonctionnement économique, et il faut comprendre comment la mobilisation de ces ressources-là a évolué dans l'histoire de l'association.

On doit bien identifier, dans une approche historique, comment la relation des associations à l'économie se structure et évolue autour de ces trois pôles, ce qui amène, en se référant à Polanyi, à parler d'encastrement des activités économiques plutôt que de simples contingences.

La dimension du pouvoir stratégique

Dans les entreprises, ce sont les détenteurs du capital qui possèdent un certain nombre de décisions ; dans l'Administration, un mécanisme de formation des décisions renvoie à la participation représentative ; dans les associations, les jeux stratégiques sont d'autant plus forts qu'on est dans une situation ouverte, beaucoup plus que dans d'autres organisations.

La dimension socioprofessionnelle

Dans un certain nombre de cas, c'est très nettement l'institutionnalisation de professions sociales et culturelles que l'on vit à travers l'association. Cela amène à identifier dans l'analyse organisationnelle les groupes générationnels, par exemple les militants de départ qui sont devenus les permanents. Cela amène à différencier les gens selon les statuts, beaucoup plus divers dans les associations que dans d'autres organisations, avec objecteurs, CES, CDI, CDD, gens mis à disposition, pluralité qui renvoie à la professionnalisation progressive.

La dimension culturelle

On trouve dans l'organisation associative une dimension très forte de reconnaissance de soi, et d'imaginaire collectif porteur de projet. Mais il faut noter que cet imaginaire, qui a été à l'origine de l'association, est ambigu, car il va servir à la dénégation du réel dès lors que l'association sera confrontée à la réalité économique. Il ne joue donc pas forcément le même rôle dans les différents moments de la vie associative.

Une approche analytique spécifique

Il s'agit donc, en résumé, de considérer les associations comme des éléments constitutifs de notre société moderne, et par conséquent comme des objets d'analyse légitimes au même titre que les entreprises et l'Administration, et ceci dans leur double dimension de projet et d'organisation, ce qui amène à se décentrer par rapport à :

- une façon traditionnelle de penser l'association en tant que projet, tout en niant ce qui est de l'ordre de l'organisation ;
 - un ensemble de procédures, d'audits, de rationalisation gestionnaire, de plus en plus présentes dans l'association, et qui tendraient à la considérer comme une forme secondaire d'entreprise.
- Si l'on veut mettre en œuvre des façons de comprendre et de maîtriser le changement en association, on est obligé de réfléchir sur cette spécificité qu'est la double dimension de l'association.

DÉBAT

Un flou entretenu ?

Un intervenant : *Sur l'objet de la recherche même, il me semble qu'on pourrait tenir le même discours concernant les coopératives ou les mutuelles, et concernant les chiffres, vous dites qu'à huit cent mille associations correspondent huit cent mille emplois en équivalent temps plein, alors qu'il n'y a que cent vingt mille associations qui génèrent un peu plus d'un million d'emplois, dont un très grand nombre sont atomisés et fonctionnent dans une logique de grande précarité.*

Jean-Louis Laville : Bien entendu les chiffres que j'ai donnés sont caricaturaux, et on pourrait les reprendre de manière plus précise, sachant cependant que l'on dispose de beaucoup moins d'informations statistiques sur les associations que sur d'autres réalités socio-économiques. L'un des problèmes rencontrés dans l'analyse de ce problème est que pour certains chercheurs, l'association est radicalement différente des coopératives et des mutuelles, or dans l'expérience européenne, elles font toutes trois partie du même creuset qui est celui de l'"associationnisme". On peut faire l'hypothèse que s'il n'y a pas de politique cohérente au niveau européen dans ce domaine, c'est aussi parce que l'on fait semblant d'être d'accord a priori entre les pays de la Communauté, alors qu'en fait on ne l'est pas sur les fondements et les caractéristiques de ces diverses organisations.

Les subventions

Int. : *Les associations ont souvent des projets sophistiqués toujours menacés d'audits réducteurs, mais la question des subventions fait peser deux autres menaces :*

- *la versatilité des entreprises qui financent puis brutalement changent d'avis ;*
- *l'État utilitariste.*

Yoram Bosc-Haddad : Sur quarante millions de recettes, nous bénéficions de deux millions de subventions diverses, dont environ 1,7 million qui vient du ministère de la Jeunesse et des Sports, et pour ne pas se trouver dans cette situation-là, nous avons commencé il y a quelques années à entretenir des contacts réguliers avec notre tutelle. Notre relation s'est beaucoup enrichie dans un rapport de confiance et de vrai dialogue. Et il ne s'agit pas uniquement de sport : nous discutons de création d'emplois, de formation des cadres bénévoles, de niveau de tarification, une vraie discussion sur les finalités et les moyens.

Int. : *L'Abbé Pierre ne voulait pas de subventions publiques.*

J.-L. L. : En France, l'ensemble du champ médico-social s'est constitué sur un financement quasi intégral par les pouvoirs publics d'associations pratiquement sous-traitantes. Comme les conventions, du fait des contraintes de l'État social, augmentent de 0,5 % par an, et que les charges salariales, par un simple effet mécanique, progressent de 3 % à 4 % par an, ces associations sont acculées à des situations intenable si elles s'avèrent incapables de reprendre l'initiative par rapport à leur tutelle.

Comme par ailleurs les politiques publiques sont maintenant non adéquates à la réalité, en particulier du chômage et de l'exclusion, on voit se multiplier de façon non coordonnée les interventions d'entreprises qui effectivement peuvent, en plus, être versatiles dans la durée, et qui sont dans un rapport quasiment clientéliste avec les projets locaux. À côté de cela on a les politiques publiques qui sont focalisées par exemple sur la création d'emploi avec le risque énorme que c'est uniquement au regard du nombre de création d'emplois que seront jugés les résultats du tiers système. En fait, on n'a jamais créé de l'emploi de manière volontariste et bureaucratique, et donc s'il n'y a pas la réflexion sur comment soutenir un tissu associatif en lui-même et en attendre, ultérieurement, des effets emploi, mais au contraire si une instrumentation directe à court terme est mise en place visant à la création d'emploi, comme dans les années 1980, on revient à ce qu'on a déjà connu avec les TUC et les CES, c'est-à-dire une sorte de jeu de dupes, dans lequel personne ne se retrouve.

Conseil externe et formation

Int. : *Ceux qui sont vraiment impliqués dans l'opération BCG sont-ils les salariés permanents, et les bénévoles n'ont-ils pas ressenti qu'on changeait leur identité ? Avez-vous engagé ensuite des actions de formation ?*

Y. B.-H. : Nous avons envoyé les permanents interroger d'autres associations, les bénévoles faire des interviews au Club Méditerranée, et nous avons fait regarder par le BCG l'intérieur de l'association. Donc, nous avons veillé à ce que ce ne soit pas un exercice d'introspection. Il est vrai qu'au moment où il a fallu faire le choix entre trois grandes pistes stratégiques - se recentrer sur l'activité, fusionner avec quelqu'un d'autre ou continuer sur la voie médiane -, la décision a été prise par un très petit nombre de personnes, élus bénévoles et dirigeants permanents.

Il est clair que depuis les années 1990 nous essayons de rendre compétent notre conseil d'administration, notamment par des séances de formation, y compris dans les domaines de la comptabilité ou de la gestion financière. Pour qu'un projet perdure, il faut aussi faire durer son moteur, c'est-à-dire les gens qui y sont attachés. Sinon les bénévoles s'évaporent, et il ne reste plus que des salariés. La compétence est un vrai problème.

Des points communs

Int. : *Amar Drissi va prochainement présenter une thèse² selon laquelle un redressement d'entreprise est l'alliance d'une mystique et d'une mécanique. Qu'il manque l'un ou l'autre et plus rien n'est possible. Cette observation n'est pas très éloignée de ce qui est indispensable à l'association.*

J.-L. L. : Certaines entreprises ne sont plus que des mécaniques or une association dans ce cas pose plus fondamentalement problème qu'une entreprise. Les effets pervers y apparaissent plus rapidement et sont plus forts que dans une entreprise bien huilée qui, sur sa lancée, peut poursuivre encore un bon moment son activité.

Y. B.-H. : Dans le monde associatif, on a une vision caricaturale des entreprises. Pour intervenir des deux côtés, je peux dire que notamment dans les entreprises de service, la mobilisation volontaire des gens sur les objectifs et la mystique qui l'accompagne entraîne des différences considérables de performance. Ce qui du reste peut devenir dans l'autre sens assez malsain, comme à la grande époque des projets d'entreprise où tout le monde s'embrassait en se disant être au service du bien commun, alors qu'il n'y avait que les actionnaires pour en profiter. Mais un équilibre est en train de se faire actuellement.

J.-L. L. : Il ne s'agit plus pour l'entreprise de se pencher avec commisération sur cet objet pas vraiment adulte qu'est l'association. Aujourd'hui des échanges dans les deux sens peuvent être intéressants, notamment sur le thème de la mobilisation.

La sous-traitance

Int. : *Vous dites que les associations sont sous-traitantes de l'État, mais quand une association montre à l'État ce qu'il devrait faire, c'est l'État qui la considère comme telle, ce n'est pas elle qui le demande !*

J.-L. L. : C'est effectivement souvent à la demande de l'État que des associations agissent en sous-traitance. Mais le fait, par exemple, que les initiatives mutualistes du XIX^{ème} siècle aient pu donner des modèles d'action publique ayant abouti à terme à la Sécurité sociale, me paraît plus important que le nombre actuel des adhérents des mutuelles. Cela fonctionne dans les deux sens : des initiatives associatives produisent des modèles d'action qui vont être repris dans l'action de l'État, et ensuite l'État délègue des services aux associations. Malheureusement, en France, ces relations-là ont été pensées sur le mode de la tutelle.

L'abus de pouvoir

Int. : *De nombreux exemples montrent que l'élection d'un président d'association se fait souvent sans trop savoir pour qui on vote, le candidat n'est pas forcément compétent, il peut avoir de mauvaises intentions, mais quand il est élu il est inamovible pour un certain nombre d'années. Comment un adhérent de bonne foi peut-il se prémunir contre les prises de pouvoir abusives ?*

Y. B.-H. : La transparence est la seule façon d'éviter cela, transparence vis-à-vis des membres pour les associations fermées, et vis-à-vis du public pour les associations ouvertes. Cela ne veut

² *L'étonnante soutenance d'Amar Drissi, rubrique Vie de l'École de Paris, Journal de l'École de Paris du management n° 15, Janvier 1999.*

pas dire “tout diffuser à tout le monde” mais favoriser l'accès de tous à l'information. On sait qu'aujourd'hui on peut tout faire sous la forme d'une association, et des revues bien connues disent que c'est une bonne formule pour agir dans l'opacité. Finalement la seule caractéristique commune aux associations est le non-partage des bénéfices. Cela laisse de la marge ! Après ce qui s'est passé pour l'Arc, chacun porte un regard nouveau sur les associations : on commence à s'intéresser de plus près à leurs activités avant d'apporter son soutien. Cela dit la lutte pour le pouvoir sera toujours présente, en particulier dans les associations. Si le pouvoir est pris pour défendre le projet, c'est très bien, mais si au contraire c'est pour des intérêts plus ou moins avouables, alors...

J.-L. L. : Paradoxalement les associations comme l'Arc étaient les plus contrôlées. Cela démontre que ce n'est pas le contrôle externe qui peut mettre des garde-fous, tout simplement parce que les abus finalement constatés dans le cas de l'Arc avaient été occultés par des jeux de notables autour des gens chargés d'assurer le contrôle : les formes de contrôle elles-mêmes peuvent être perverties. Certains pays comme la Suède réfléchissent à des formes d'audit social pour mieux suivre ce qui se passe réellement dans les associations sans se contenter de simples chiffres qui risquent de ne pas représenter fidèlement la réalité.

Voici un autre problème de transparence associative : il est scandaleux que l'ensemble des émergences associatives, depuis vingt ans, ne soient pas représentées dans les concertations avec l'État. Exemple, les Régies de quartier, seules associations présentes dans les quartiers difficiles, rassemblent le plus de militants contre l'exclusion. Ce sont les seules qui ont une réelle audience lorsqu'elles organisent des rencontres, alors que depuis longtemps plus personne ne se dérange pour des réunions d'associations de locataires. Or ce sont encore ces dernières qui sont prises en compte pour la conception de la politique de la ville, et les nouvelles formes d'association, apparues quand même depuis déjà quinze ans, ne le sont pas. Du reste en France, contrairement à d'autres pays, les associations sont plus illégitimes qu'ailleurs, parce que la citoyenneté française s'est toujours pensée *contre* les communautés, or les associations y sont assimilées. En France, elles ne sont reconnues dignes que lorsqu'elles sont utiles à l'État.

L'apprentissage du bénévolat

Int. : *Dans toute préparation à la retraite, il faudrait aborder ce qu'est réellement la vie associative : comment rejoindre une association sans trop courir le risque d'une amère déception, et comment s'y intégrer, tout en étant pleinement conscient de ses spécificités, différentes sur bien des points de celles des entreprises.*

J.-L. L. : J'ai eu l'occasion de travailler avec des associations culturelles et artistiques de jeunes très créatifs mais qui avaient de graves lacunes en matière de gestion. L'idée justement était de les combler grâce à un réseau de préretraités compétents. En fait, il a bien fallu constater la non-rencontre entre des gens qui n'arrivaient pas à se parler, et nous avons été obligés de construire des sas parce que les uns et les autres ne pouvaient pas spontanément se comprendre. Un apprentissage mutuel est vraiment nécessaire pour que la rencontre soit vraiment constructive, sinon les modèles se repoussent.

La démocratie

Int. : *J'ai entendu avec stupeur le mot démocratie au sujet des associations. Alors non ! Très souvent le leader est entouré d'un certain nombre de pseudo leaders un peu moins importants, qui font leur place, et cette attitude rejoint l'importance de la notion de projet : des désaccords fondamentaux sur les concepts de base sont fréquents, comme c'est très souvent le cas dans des associations comme les ONG tournées vers l'étranger. Pourquoi et pour qui se bat-on, les gens pour qui on travaille sont-ils d'accord ou non avec ce qui leur est proposé, est-ce leur projet ou non, leur désir ou non ? Il peut se développer une énorme déception à*

l'intérieur des associations, chez les permanents comme chez les bénévoles, qui persuadés qu'ils ont la solution pour sauver le monde, se rendent compte que le résultat n'est pas à la hauteur de ce qu'ils avaient rêvé. Ils n'ont pas pris assez de temps pour observer avant d'agir.

Int. : *Tout ceci milite pour le dialogue, la concertation, les rencontres, choses que nous constatons absentes dans la démocratie française actuelle.*

Int. : *Mais il n'y a pas vraiment de conflit s'il n'y a pas d'occasions d'échanges et de discussions. La démocratie peut aussi être agitée, donc quelque peu décevante.*

J.-L. L. : L'absence de conflit, c'est l'absence de démocratie, et il serait donc inquiétant qu'une association soit épargnée. Mais, là plus qu'ailleurs, le risque est grand de dévier sur des affrontements interpersonnels, parce qu'il y a moins de distanciation dans une association que dans d'autres organisations. La vraie question est de faire en sorte que les conflits soient finalement constructifs.

La perplexité exprimée des ONG et la façon dont elles envisagent leur développement sont des attitudes intéressantes qui participent d'une évolution : des questions qui auparavant n'étaient pas abordées commencent à l'être. Certes les associations ne sont pas forcément toutes démocratiques, mais elles constituent des composantes de la démocratie : nombre de questions nouvelles qu'elles suscitent sont ensuite abordées dans l'espace public.

Présentation des orateurs :

Yoram Bosc-Haddad : Statisticien-économiste et docteur en informatique, est bénévole aux Glénans depuis 18 ans ; professionnellement, au sein de Gemini Consulting, il aide les entreprises à refondre leur pilotage économique.

E.mail : yoram.bosc-haddad@gemcon.com

Jean-Louis Laville : Docteur en sociologie diplômé de l'ESSEC, est l'auteur de nombreux ouvrages parmi lesquels :

- *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, (avec Renaud Sainsaulieu) ;
- *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, (coll.) ;
- *L'Économie solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996 ;
- *Vers une économie plurielle*, Paris, Syros, 1997, (coll.) ;
- *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994 (avec Bernard Eme) ;
- *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, (avec Jacques Defourny, Louis Favreau).

Diffusion février 1999