

■ 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 :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2005)

L'ESPRIT MILITANT ET LE MANAGEMENT

par

François ROUSSEAU

Ancien dirigeant de la Fédération Léo Lagrange
Docteur en gestion de l'École polytechnique

Séance du 16 décembre 2004

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Les associations d'éducation populaire comme les patronages, créés au début du XIX^e siècle, ont eu un prodigieux succès et continuent de se développer sous la forme de centres de loisirs, de centres sociaux ou encore de clubs sportifs. Cette réussite les confronte à la froide logique du management, et certaines dérivent vers une gestion du type de l'entreprise privée. Par ailleurs, comme chaque commune se doit de disposer de ce type de structures, elles deviennent des prestataires de service répondant à une commande publique, et s'adressant à des publics qui adoptent des comportements de consommateurs bien loin des idéaux éducatifs que ces mouvements se proposaient à l'origine. Dans les deux cas, que devient l'esprit militant ? La question est suffisamment sérieuse pour que François Rousseau en ait fait le sujet d'une thèse à l'École polytechnique.

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 François ROUSSEAU

Ma rencontre avec Michel Berry, qui s'est chargé ultérieurement de diriger ma thèse, se situe en 1997, à une époque où il proposait de détacher des chômeurs dans des associations agréées, afin de leur permettre de retrouver l'estime de soi et la dignité dont ils avaient été parfois privés par la perte de leur emploi¹. Je partageais cette analyse sur le rôle que pouvaient jouer les associations dans la reconstruction de liens sociaux pour ceux qui sont victimes de l'exclusion.

Ce rôle s'ajoute à l'impact strictement économique des associations, qui représentent en France 5 % de l'emploi total et 5 % du PNB. Nous n'en avons pas forcément conscience, mais de très nombreux domaines de notre vie de tous les jours sont pris en charge par des structures associatives, de notre naissance à notre mort : crèches, haltes-garderies, centres de loisirs, colonies de vacances, maisons de jeunes, entreprises d'insertion, organismes de formation professionnelle, clubs de gym, villages de vacances et même maisons de retraite !

Le rôle des associations est pourtant largement méconnu : Lester Salmon et Helmut Anheier, chercheurs à l'origine d'un programme international d'étude sur le secteur à but non lucratif dans le monde, soulignent que « *la prolifération des organisations à but non lucratif au sein de la société civile constitue à la fois l'innovation sociale la plus importante du XX^e siècle, mais aussi l'un des secrets les mieux gardés de l'histoire sociale moderne.* »

De ce fait, les problématiques spécifiques au monde associatif font l'objet de peu d'études, alors même qu'elles concernent une partie importante de l'activité économique et sociale. Tel est le cas du dilemme entre militance et management, que j'ai observé et étudié dans le contexte des associations d'éducation populaire telles que les centres sociaux, les patronages, et particulièrement la Fédération Léo Lagrange pour laquelle j'ai longtemps travaillé.

Militance et management

Le poids économique et social du monde associatif lui impose de gérer correctement ses activités, d'autant que leur objet, par exemple la lutte contre des maladies ou l'aide humanitaire, rend particulièrement choquante toute défaillance gestionnaire. D'une certaine façon, c'est précisément parce que l'objet premier de ces organisations n'est pas de faire de l'argent qu'elles doivent avoir une gestion de l'argent irréprochable.

En même temps, cette recherche de performance économique est souvent jugée contradictoire avec la recherche de performance sociale : si le premier objectif d'une association est d'apporter une aide ou de créer du lien social, l'exigence gestionnaire doit passer au second plan.

Ce dilemme entre militance et management est d'autant plus marqué que les deux fonctions, prises séparément, sont tout aussi nobles l'une que l'autre. Il se manifeste généralement de façon progressive, au fur et à mesure du développement de l'association : quand sa taille augmente, la place du management devient de plus en plus considérable, ce qui a souvent un impact important sur le projet initial, voire peut le remettre en cause. Le développement quantitatif de l'activité associative oriente celle-ci, par une sorte de mimétisme, soit vers le modèle de l'entreprise privée, soit vers celui de l'entreprise publique.

¹ Michel Berry, Pierre-Noël Giraud, Philippe d'Iribarne, *L'entreprise, la cité et la guerre économique*, Les Annales de l'École de Paris, Vol. III.

Retour aux sources

Pour l'illustrer, revenons aux sources des mouvements d'éducation populaire. Les patronages ont été créés au carrefour des XVIII^e et XIX^e siècles, à l'initiative de religieux catholiques comme l'abbé Allemand, ou l'abbé Timon-David. En 1857, ce dernier publie sa *Méthode d'animation des œuvres de jeunesse*, qui sera rééditée pendant soixante-dix ans. Voici en quels termes l'abbé s'efforce de convaincre son milieu de la nécessité de développer les patronages : « *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 la 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.* » On voit que le discours sur la peur de la jeunesse n'a pas beaucoup changé...

Les patronages, qui se sont laïcisés pendant la seconde guerre mondiale, ont perduré de façon étonnante, sinon dans leur appellation, du moins dans leur mode d'organisation. Dans les structures de loisirs où vous envoyez vos enfants aujourd'hui, on retrouve par exemple la journée type, avec le temps d'accueil du matin, les temps de jeux, qu'il s'agisse de jeux à courir, à sauter, à chanter, des jeux d'intérieur ou d'extérieur, le temps de la prière pour les mouvements confessionnels, le temps du repas, de l'après-repas, de la sieste, du goûter, etc.

La Fédération Léo Lagrange s'inscrit dans cette histoire. Elle a été créée en 1947 par Pierre Mauroy, qui était à l'époque délégué du Nord des Jeunesses socialistes. Il considérait qu'il fallait « *faire de la politique autrement* », et pour cela offrir à la jeunesse des espaces qui lui seraient destinés et lui permettraient de reconstruire le monde sans endoctrinement. D'où l'idée de créer une organisation parallèle aux Jeunesses socialistes, et de lui donner le nom de Léo Lagrange, qui en 1936, alors qu'il était sous-secrétaire d'État à la Jeunesse, aux Sports et aux Loisirs, évoquait une double exigence, celle d' « *inculquer aux hommes la joie de vivre à travers le sport* », et « *de leur donner l'enseignement critique qui est nécessaire à tout citoyen.* »

En 1947, l'intention était évidente : aux jeunes qui s'étaient éloignés des appareils politiques, il fallait proposer des distractions attrayantes, qui permettraient ensuite de les ramener à un engagement.

Pierre Mauroy s'est employé à fonder partout en France des foyers Léo Lagrange, conçus comme des lieux de jeu, de lecture, de discussion, où l'on échangeait des opinions et où l'on organisait des activités et des sorties. L'objectif était de manifester la maturité nouvelle des masses sociales, désormais capables de prendre leur destin en main, et en l'occurrence de créer, de diriger et de faire vivre ces foyers sans contrainte sinon sans appui : « *La joie ne s'impose pas : elle s'acquiert et elle se mérite.* »

La place laissée à l'initiative

Pour illustrer cette place centrale donnée à la prise d'initiative par les intéressés eux-mêmes, je vais vous raconter l'histoire du développement d'un foyer Léo Lagrange, à la fin des années 1970, dans un quartier d'Avignon.

Le jeune directeur de la nouvelle association s'appuie sur l'engagement des premiers adhérents pour créer quelques activités, en application de son projet éducatif. Il n'a pratiquement pas de budget – cinq mille francs de l'époque pour l'année – et ne dispose que d'une salle de soixante mètres carrés, des mètres carrés sociaux situés au rez-de-chaussée d'une résidence HLM. Cette salle sert tout d'abord pour des cours de gymnastique destinés aux femmes du quartier. Les adhérentes se rencontrent autour de cette activité, et il ressort de leurs discussions avec le directeur qu'elles aimeraient bien pouvoir faire garder leurs enfants pendant qu'elles prennent les cours, notamment le mercredi. Un petit centre de loisirs est alors créé.

Quelques parents souhaitent ajouter aux activités de gymnastique des cours de danse folklorique. Faute de place, les répétitions se font dehors, sur la place, au vu et au su de tout le monde, ce qui est source de valorisation pour les participants et d'identité pour le quartier.

D'autres parents, voyant cela, proposent d'organiser des soirées de projection de diapositives sur différents pays qu'ils ont visités, en lien avec les séances de danses folkloriques. Des réfugiés laotiens, qui viennent d'arriver dans le quartier, sont alors mobilisés pour préparer des plats traditionnels pour ces soirées de diapositives et de danses folkloriques. Comme ils ont du mal à apprendre le français, une adhérente, qui est enseignante par ailleurs, propose de mettre en place des cours d'alphabétisation. Les adhérents voyageurs, de leur côté, réclament la création d'un club photo pour développer leurs tirages.

À cette époque, les gens du quartier se plaignent fréquemment du bruit pétaradant des motos. Le directeur, passionné de moto lui-même, organise un club de motards dans un café du coin, et leur propose de réaliser un reportage sur le grand prix du Castelet. À leur retour, ils développent leurs tirages dans le cadre du club photo, présentent leur reportage à un concours de la Jeunesse et des Sports, et obtiennent un prix. Les voilà alors partis sur les routes du Vaucluse pour aller présenter leur diaporama dans différents clubs de motards.

Peu à peu les murs sont devenus trop petits pour toutes ces activités, et chacun voudrait bien un coin dédié à sa propre pratique. Un chantier est alors organisé avec le concours de la mairie et de l'office HLM, et la surface du local est multipliée par trois. Comme c'est encore insuffisant, le club essaime dans d'autres quartiers de la ville, et au bout de trois ans, la municipalité crée une salle de danse et un ciné-club, où des activités spécifiques sont organisées pour les élèves des écoles.

En trois ans, cette structure a investi la totalité de son territoire, dans une sorte de spirale vertueuse qui contribue à élargir les horizons physiques, intellectuels et culturels des participants, tout en renforçant les liens sociaux et en donnant à ces personnes la capacité d'agir et de transformer leur univers. Le mode d'organisation initial, qui a été préservé, garantit l'*association*, au sens fort du mot, de toutes les parties prenantes ; le conseil d'administration est vraiment le lieu où les décisions se prennent et où les régulations s'opèrent.

Le modèle de l'entreprise privée

Durant les deux premières décennies de la Fédération Léo Lagrange, si les créations de clubs étaient largement impulsées par les responsables nationaux, chaque association locale était juridiquement autonome et organisée en quatre sections bien distinctes. La fédération nationale réalisait régulièrement des opérations de décentralisation pour renforcer encore un cadre favorisant l'initiative des militants.

Le revers de la médaille

Cette place laissée à l'initiative et à l'autonomie était à cette époque si importante, qu'il n'était pas rare qu'un centre fasse acte de sécession et quitte la maison mère en emportant le fonds de commerce. Par ailleurs, le contrôle des activités et de la situation financière de chaque association était parfois insuffisant. La fédération s'interdisait de déposer le bilan des associations en difficulté ou de défendre ses propres intérêts même quand ils étaient gravement menacés, et le secrétaire général avait eu ce mot : « *Ce que nous savons le mieux fédérer, c'est le passif de nos structures régionales.* »

La reprise en main

Une fois de plus en 1993, la situation économique de la fédération est devenue très préoccupante. L'équipe dirigeante s'engage alors dans un long et douloureux processus de rétablissement, ce qui passe par l'instauration de règles de gestion beaucoup plus rigoureuses. C'est à cette époque que les premiers directeurs administratifs et financiers ont fait leur apparition, aussi bien au plan national que régional : jusqu'alors, le contrôle n'était assuré que par des comptables ou par des personnes sorties du rang, qui ne disposaient pas de véritable expertise. À partir de 1997, l'objectif devient très clair : le niveau national veut retrouver la propriété et le contrôle des activités réalisées sur le terrain par les associations régionales qui, au fil des décentralisations successives, s'étaient érigées en baronnies bien structurées et bien défendues.

Les liens juridiques entre fédération et associations vont être resserrés à travers la création d'un groupe associatif, dont les fédérations régionales deviennent des établissements. Comme les associations ne peuvent être contrôlées par les capitaux, on les contrôle par le jeu des administrateurs.

Des instruments de gestion communs sont progressivement adoptés. Les établissements régionaux s'orientent désormais vers la production de services pour les collectivités locales, en signant des conventions qui leur ouvrent de nombreuses pistes de développement. La fédération se positionne désormais comme une sorte de maître d'œuvre des politiques éducatives publiques dans le domaine du sport, des activités culturelles et artistiques, des loisirs des enfants, du soutien aux initiatives de jeunes, de la formation des animateurs, du tourisme, etc. Cette évolution provoque une forte expansion économique de la fédération, ce qui rend crédible et légitime cette stratégie, et par suite permet de consolider les adaptations qui avaient été demandées.

L'expansion économique

En 2003, la Fédération Léo Lagrange représente trois cent cinquante-sept associations locales qui regroupent vingt-quatre mille adhérents, douze établissements régionaux qui rassemblent dix-sept mille adhérents, et une dizaine de structures de formation qui accueillent vingt-cinq mille stagiaires. Elle compte également quatre organisations satellites, dans le domaine du sport, de la défense des consommateurs, de la coopération décentralisée avec les pays d'Afrique, et des échanges européens ; et enfin huit associations nationales étrangères (Roumanie, Sénégal, Mali, Côte d'Ivoire, Niger, Cameroun, Gabon, Congo). Au total l'ensemble représente cent cinquante mille usagers et un chiffre d'affaires de cent dix millions d'euros en 2003. La fédération est passée de cinq cents à deux mille cinq cents salariés.

Le modèle de l'entreprise

Au début des années 2000, la fédération ressemble à s'y méprendre à une grande entreprise, à ceci près que son domaine d'activité est un peu particulier et qu'à sa tête ne se trouve pas un PDG mais un secrétaire général. Le reste de l'organigramme pourrait être celui d'une entreprise : directeur des ressources humaines, directeur de la communication, directeur des affaires financières, etc. Le système de gestion est désormais complètement découplé du système de production des activités : ce n'est plus sur le terrain que se prennent les décisions, mais dans les organes dirigeants. On est passé d'une boutique artisanale, où toutes les fonctions sont concentrées dans le même espace, à une fabrique dans laquelle les fonctions sont clairement séparées.

Le modèle de l'entreprise publique

Je vais illustrer l'autre type d'évolution possible par une histoire qui se déroule dans un centre social de la banlieue bordelaise, dans les années 1990.

Les centres sociaux

Petit rappel tout d'abord sur ce que sont les centres sociaux : des structures qui comptent en moyenne une trentaine de salariés et qui ont vocation, à l'échelle d'un quartier ou d'une ville, à promouvoir des activités sociales, éducatives, culturelles, en direction de toutes les catégories d'habitants. On y pratique toutes sortes d'activités : centre de loisirs le mercredi, cours de danse, de cuisine, sport, photo, alphabétisation, accompagnement scolaire, réunions de jeunes, etc. Le prix d'accès est généralement modéré et il est modulé en fonction des ressources de la famille, en lien avec la politique locale du quartier. On en compte environ mille six cents en France. Les centres sociaux bénéficient de l'agrément de la Caisse d'allocations familiales (CAF), qui légitime ainsi le projet d'action sociale développé par l'équipe de bénévoles et de salariés, et leur permet de recevoir des subsides plus conséquents.

Séquestration d'animateurs

Le centre social de cette banlieue bordelaise avait organisé, durant les vacances scolaires, un séjour à la neige destiné aux jeunes de la commune. L'objectif était de permettre l'accès aux vacances pour tous, et de proposer aux jeunes concernés un apprentissage de la vie en collectivité dans un cadre plus favorable que leur environnement habituel.

Pour certains élus municipaux, l'intérêt éducatif de ce genre de séjour se réduit à quelque chose de plus prosaïque : se débarrasser au moins pendant quelques jours de jeunes qui "rouillent" dans les entrées d'immeubles du quartier et perturbent l'ordre social.

Pour mettre en œuvre ce type de projet, les centres sociaux mobilisent une partie des moyens publics qui leur ont été confiés, afin d'abaisser le prix de vente du séjour, ce qui suppose d'identifier les jeunes qui peuvent bénéficier de cette offre au regard de critères sociaux et économiques. Compte tenu du coût élevé de ces séjours, le financeur est très attentif à ce que les bénéficiaires soient éligibles au dispositif appelé "Vie-Ville-Vacances", c'est-à-dire fassent partie des catégories sociales les plus défavorisées, car dans ce cas il pourra recueillir des aides de l'État pour prendre en charge les frais correspondants. Il en résulte, d'une part, que l'activité en question est limitée à des catégories de bénéficiaires identifiées à l'avance ; d'autre part, que leur choix est confiné à l'offre spécifique qui leur est faite.

En l'occurrence, pour protester contre cette situation d'absence de choix, les jeunes en question ont séquestré l'équipe d'animateurs pendant plusieurs heures, de façon très violente, afin d'obtenir les clefs du minibus et l'argent du séjour et de pouvoir voler de leurs propres ailes. Le plus étonnant est que la fin de cette histoire aurait pu être l'espoir de l'histoire précédente, celle du club Léo Lagrange d'Avignon : le directeur du club aurait rêvé de voir des jeunes se prendre en charge, louer un minibus et partir au ski tout seuls...

Le marché de dupes

L'issue catastrophique de cette histoire met en évidence le marché de dupes qui sous-tend ce genre de dispositif.

Les collectivités locales, en développant ce type d'offres, nourrissent l'espoir d'acheter la paix sociale, et si possible avec l'argent de l'État. Ce dernier, à travers les subventions qu'il accorde, s'efforce d'exercer un certain contrôle, et par ailleurs n'oublie pas de récupérer grâce à la fiscalisation une partie de ce qu'il a versé. Les associations voient dans cette commande publique l'opportunité de développer leur influence. Les besoins à satisfaire créent des emplois d'animateurs ou d'éducateurs, et ces personnels cherchent naturellement à pérenniser leur situation professionnelle, d'autant que la plupart du temps celle-ci est très précaire. Tous ces intérêts convergents poussent largement au développement de ce type d'offres d'activité.

De son côté, le bénéficiaire, c'est-à-dire le jeune à qui ces actions sont dédiées, est un consommateur averti. Il est capable d'analyser les différentes offres sur un mode "coût-

avantage”. « *Où vais-je obtenir la prestation la plus intéressante avec la moindre implication personnelle ?* » Les publics ciblés par l’offre de loisirs éducatifs tentent de maximiser leur consommation tout en réduisant leur implication, ce qui est l’exact contraire de l’objectif initial qui était recherché à travers le concept même de loisirs éducatifs (« *La joie s’acquiert et elle se mérite* »).

On aboutit ainsi à une véritable crise de sens, liée à un renversement de situation : les initiatives sociales, portées par des citoyens réclamant l’implication de la puissance publique, se transforment en initiatives publiques réclamant l’implication des citoyens. Le cercle vertueux originel vole alors en éclat : comment les associations qui fondent leurs actions sur la prise d’initiative et la responsabilisation des acteurs peuvent-elles gérer leur activité dans un contexte de commande publique ?

Une place à part entre privé et public

La difficulté, pour les associations, à s’en tenir à leur propre rôle et à affirmer leur propre modèle, qui n’est ni du côté de l’entreprise privée, ni du côté de l’entreprise publique, évoque le statut un peu incertain des anciens porteurs d’eau dans les courses cyclistes. Ces équipiers n’étaient pas là pour gagner mais pour soutenir le champion et l’aider à gagner. Souvent, les associations sont investies de la mission de tenir les promesses du marché, que celui-ci n’a pas pu satisfaire, ou de répondre aux problématiques que la puissance publique ne sait pas traiter.

Je n’adhère pas à cette vision et j’estime que le modèle de l’organisation militante doit pouvoir développer, entre l’espace public et l’espace privé traditionnels, son propre mode de gestion, qui constituerait à son tour un modèle et un encouragement à une responsabilisation des deux autres secteurs sur ces questions.

Pour réassocier militance et gestion, le monde associatif dispose d’un atout : l’intention non lucrative et le projet social de l’association militante permettent d’ennoblir les pratiques professionnelles de l’ensemble des acteurs. À l’École de Paris du management, nous avons souvent entendu des intervenants raconter comment leur passion et leur engagement les ont poussés à sortir de leur propre univers pour développer une compétence très différente. Nous avons vu un préfet devenir animateur de développement local, un chef d’entreprise s’intéresser aux questions écologiques, un amiral piloter une armée de secouristes bénévoles, un animateur social devenir un banquier spécialiste de microcrédit, etc.

Il doit donc être possible de trouver des leaders capables de réassocier et de réimpliquer dans le projet commun les différentes parties prenantes d’une association. Pour finir, je vais vous indiquer comment nous avons tenté de le faire au sein de la Fédération Léo Lagrange.

Reconstruire du sens

La reconstruction du sens passait par la réimplication de tous les acteurs, ce qui exigeait tout d’abord d’identifier ceux qui n’étaient plus impliqués – travail douloureux, polémique et complexe. Pour réimpliquer les gens, nous avons recouru à la tradition culturelle la plus établie au sein de ce type d’organisation : de grands rassemblements qui ne sont pas seulement des grands-messes mais également des temps de travail, de production, de réflexion. Afin que les idées qui s’échangeaient à ces occasions ne soient pas perdues et que l’organisation puisse apprendre et progresser entre deux rencontres, nous avons chargé des cadres, souvent professionnels de l’écriture, de mettre en forme le travail produit pour pouvoir le reverser aux débats suivants.

Nous avons également voulu revivifier le mythe historique de l’éducation populaire, basé sur l’opinion de Condorcet selon qui l’acquisition des droits et l’élévation de l’éducation pour tous les citoyens sont une source d’émancipation, d’épanouissement des personnes, mais aussi de mieux-vivre ensemble. Pour cela, et parce que les mythes doivent s’appuyer sur des

éléments tangibles, nous avons recouru à l'aura non pas de Léo Lagrange, qui est fort peu connu des jeunes, mais de Jean Jaurès. Nous avons utilisé le grand *Discours à la jeunesse* que celui-ci avait prononcé en 1903 devant les lycéens d'Albi pour écrire ensemble, à travers de nombreux séminaires et rencontres, une nouvelle déclaration de principes fixant l'orientation de notre action.

En 2003, cent ans après le discours de Jaurès, notre propre déclaration à la jeunesse a été lue solennellement par le président de la fédération dans le café Le Croissant, où Jaurès a été assassiné et que nous avons loué pour l'occasion. Nous avons bien entendu filmé l'événement pour lui donner un poids symbolique important.

Nous avons enfin procédé à la réécriture de nos statuts. Souvent, les associations se donnent des statuts *a minima*, ce qui est dommage, car la loi laisse une très grande latitude à chaque association pour s'organiser à sa guise. Nous avons pris le parti, au contraire, d'écrire des statuts extrêmement détaillés, qui précisent très exactement quel est le rôle des administrateurs, la place que peuvent prendre les salariés, etc.

Tous ces efforts ont, je crois, permis de remettre cette association qui souffrait d'une dérive techniciste sur le chemin d'une organisation plus militante.

Conclusion

Lorsque les associations se refusent à intégrer des règles de gestion en espérant ainsi se garder de toute dérive vers le modèle de l'entreprise publique ou de l'entreprise privée, elles s'exposent à une grande précarité et finalement à la menace de la fermeture. Une meilleure solution consiste pour elles à réinvestir leur projet d'origine, ou à se donner un nouveau projet si l'ancien a perdu de son sens ou de son actualité, mais en se munissant d'outils qui leur permettront de combiner la performance sociale et la performance gestionnaire du projet.

DÉBAT

Le travail sur les textes

Un intervenant : *Pourquoi, quand vous avez voulu retourner aux sources, n'avez-vous pas utilisé les textes par lesquels Pierre Mauroy avait fondé son mouvement ?*

François Rousseau : La déclaration de principe qui avait servi à fonder le mouvement en 1950 était un texte court, un peu passe-partout, qui avait été rédigé sur un coin de table par l'un des collaborateurs de Pierre Mauroy. Pour écrire un texte redonnant du sens à notre action, il était nécessaire de partir d'un matériau plus élaboré.

Int. : *J'ai du mal à croire qu'on réussisse à impliquer les gens seulement à travers l'écriture d'un texte...*

F. R. : Quatre cents personnes y ont contribué pendant un an au cours de trois séminaires différents pour progresser jusqu'au document final, ce qui a facilité l'appropriation collective du texte. Avec quelques autres, je suis même allé à Bamako pour rencontrer cent cinquante jeunes militants des associations africaines et travailler sur l'une des ébauches. Ensuite, nous avons imaginé de le diffuser selon le principe des réunions Tupperware : une équipe de cadres, férus de pédagogie, munis de la déclaration et d'un guide méthodologique, est allée à la rencontre des membres de la fédération, d'abord au niveau des dirigeants régionaux, puis aux échelons locaux, pour décliner avec eux les traductions concrètes de cette déclaration de principe dans leurs activités quotidiennes.

Int. : *Même les entreprises se donnent des textes, des chartes, des déclarations de valeur ; l'emploi de ces termes peut parfaitement être compatible avec la recherche d'intérêts*

égoïstes, le calcul et l'utilitarisme. Ce qui me paraît beaucoup plus discriminant pour situer une organisation sur le continuum entre monde associatif et marché, c'est la place concrète donnée à la personne et aux relations entre les personnes. De ce point de vue, écrire des textes est peut-être moins important que réviser en profondeur le contenu des activités qui sont proposées : certaines activités sont simplement des services à consommer, alors que d'autres contribuent à la construction de la personne.

F. R. : Un point très important qui est ressorti de toute cette démarche était effectivement de casser la logique d'offre de services pour revenir à une logique d'accompagnement des initiatives des jeunes. Il fallait désormais proposer aux maires non pas une offre d'activité, mais un savoir-faire et une capacité au service d'une pépinière d'initiatives. Nous ne nous sommes donc pas fiés seulement à l'élaboration du texte pour remettre du sens au cœur de l'organisation : l'intérêt était de multiplier des activités qui mettent les gens en relation les uns avec les autres et stimulent l'initiative. Cela dit, ayant quitté la fédération depuis, je ne peux pas vous dire aujourd'hui comment cette nouvelle façon de faire sera concrètement mise en œuvre sur le terrain.

Int. : *Je voudrais à ce sujet citer l'exemple des associations de donneurs de sang, qui fonctionnent non pas sur des déclarations de principe, mais sur des rituels conçus pour fabriquer de l'altruisme. Les êtres humains ne sont ni égoïstes ni généreux par nature. On fabrique de la générosité et du désintéressement tout comme on fabrique du calcul et de l'égoïsme : tout dépend des institutions et des dispositifs dans lesquels les gens évoluent. Il serait urgent d'inventer des sciences de la gestion des organisations qui fabriquent de l'altruisme.*

Salariés et bénévoles

Int. : *Vous n'avez rien dit d'une question qui revient très souvent à propos des associations : comment faire travailler ensemble salariés et bénévoles ?*

F. R. : D'après ce que j'ai vu dans la Fédération Léo Lagrange, cela ne constitue pas une réelle difficulté. Dans des centres de loisirs un peu militants, comme on en trouve encore en milieu rural, par exemple, vous trouvez côte à côte des bénévoles et des salariés, dans des fonctions identiques et parfaitement définies comme celle d'animateur ou celle de directeur. D'ailleurs toutes sortes de profils existent : quelqu'un qui est rémunéré à l'année, un étudiant vacataire pendant l'été, un chercheur d'emploi, un bénévole "pur", etc. Ces différentes personnes exécutent le même travail, avec dans leur rétribution des disparités qui posent parfois problème du point de vue du Code du travail, mais c'est une autre question.

Plus problématiques sont les relations entre administrateurs bénévoles et dirigeants professionnels, mais souvent la difficulté vient moins de la différence de statut que du fait que ces personnes ne partagent pas les mêmes convictions ou valeurs. En revanche, j'ai souvent vu des professionnels dont la façon de travailler s'apparentait à du bénévolat ; et inversement, des bénévoles qui travaillent de façon très professionnelle, ne serait-ce que parce qu'un certain nombre d'entre eux, sans être rétribués pour ce travail-là, exercent par ailleurs une profession proche ; c'est le cas, par exemple, des enseignants.

Une autre idée fautive, très répandue, est que le salariat tue le bénévolat : mes recherches montrent que c'est précisément dans les associations les plus importantes et les plus structurées qu'il y a le plus de bénévoles ; leur nombre progresse en même temps que celui des professionnels.

Int. : *Je vois un sérieux risque de dérive dans le fait d'assimiler systématiquement professionnalisme à compétence, car cela laisse entendre que les bénévoles, de toute façon, ne peuvent pas être compétents. Or nous voyons souvent l'inverse : des professionnels qui ne sont plus du tout des militants – et je ne vois pas comment on peut être professionnel dans la vie associative sans être militant – et des militants qui consacrent tous leurs week-ends à faire de la gestion en utilisant des modèles qui ne sont pas forcément les leurs, pour s'entendre*

dire le lundi par les salariés « Ah non, aujourd'hui, je ne peux pas rester plus tard, j'ai des heures à rattraper. »

Au total, on a des bénévoles qui passent leur temps à essayer de trouver des subventions pour payer leurs salariés, et des salariés qui passent leur temps à se demander s'ils pourront conserver leur emploi ou non : la perte de sens est colossale ! On en vient à se dire qu'il vaudrait mieux ne pas avoir du tout de salariés et retourner à une dynamique de citoyens bénévoles, inventifs et créatifs. En même temps, on ne voit pas pourquoi l'argent du contribuable ne servirait qu'à financer la police et l'armée, et pas la vie associative... Bref, ces questions sont extrêmement complexes et on a beaucoup de mal à y voir clair.

De l'argent mal investi ?

Int. : *Si j'ai bien compris, la Fédération Léo Lagrange fonctionne avec un budget de cent dix millions d'euros pour cent cinquante mille usagers, ce qui représente environ sept cents euros par usager, ce que j'estime très coûteux. Dans la mesure où vous voulez revenir à une logique d'accompagnement des initiatives, ne serait-il pas plus judicieux d'utiliser cet argent pour aider des volontaires à monter des cours de danse ou d'autres activités privées ? Je suis un peu effrayé par la lourdeur des charges fixes que le système actuel génère pour la collectivité.*

F. R. : *Tout dépend de l'output de ce système. On peut considérer les salaires des animateurs comme des charges sans véritable objet ; on peut aussi considérer que ces animateurs sont en réalité des agents qui dynamisent l'organisation sociale tout entière, la vie du quartier et de la cité, y compris dans les secteurs qui sont parfois désertés par tout autre organisme public ou privé. Or c'est le propre des activités de services relationnels et de services à la personne que de mobiliser énormément de main-d'œuvre. Savoir si cette main-d'œuvre doit être bénévole ou salariée peut être matière à discussion, mais compte tenu de la technicité croissante de ces activités, notamment en matière d'éducation et de formation, et compte tenu aussi de l'échelle à laquelle nous travaillons, il semble normal qu'elles soient assurées, pour une partie au moins, par des professionnels salariés.*

Int. : *On pourrait malgré tout souhaiter faire une place plus grande au marché dans ce secteur.*

F. R. : *Les structures associatives de ce type sont en moyenne abondées à hauteur de 55 % à 60 % de leur budget par les fonds publics, mais le reste est payé par les usagers. Une de mes études portant sur l'ensemble des centres sociaux de France, qui sont gérés tantôt par les municipalités, tantôt par les CAF et tantôt par des associations, a d'ailleurs montré que ce sont incontestablement les associations qui obtiennent les meilleures performances économiques. Lorsqu'un centre social est géré par une CAF ou par une municipalité, le coût pour la collectivité est de deux à trois fois plus important.*

Int. : *La stratégie de Pierre Mauroy a-t-elle été payante en termes de retour sur investissement pour le parti socialiste ?*

F. R. : *Plus du tout aujourd'hui, ce qui me semble normal. Comme toutes les organisations qui se développent et qui ont un peu de succès, la Fédération Léo Lagrange a trouvé sa propre dynamique et même si elle a toujours entretenu des liens privilégiés avec le parti socialiste ou la fondation Jean Jaurès, et s'il est de bon ton pour les dirigeants d'être membres du PS, le projet initial d'amener les adhérents à rejoindre les Jeunesses socialistes fonctionne aujourd'hui plutôt à l'inverse au bénéfice de la Fédération Léo Lagrange.*

Le rôle des associations

Int. : *J'ai regretté que dans votre présentation du rôle des associations, vous ayez parlé surtout des associations qui emploient des salariés, et que vous ayez limité leur rôle économique au nombre d'emplois créés. Je fais partie d'une association qui réunit exclusivement des bénévoles, et qui grâce à son implication sur le projet d'urbanisme du*

quartier des Halles, a fait économiser aux Parisiens plusieurs centaines de millions d'euros qui auraient été investis dans des projets aussi catastrophiques que celui de la Grande Bibliothèque. Je rappelle que dans la conception de ladite bibliothèque, faute d'un minimum de concertation, on a décidé de stocker les livres en pleine lumière dans les tours, et de faire travailler les chercheurs à la lumière électrique dans le sous-sol. Le rôle des associations va donc bien au-delà de ce que vous laissez entendre, sur le plan de la recherche de l'intérêt général mais aussi sur le plan économique – ce qui rend d'autant plus nécessaire votre réflexion sur l'articulation entre militance et gestion.

F. R. : Les associations sans salariés représentent environ 80 % des associations en France. Si j'en ai peu parlé, c'est que mon sujet portait surtout sur le clivage qui apparaît lorsque des associations deviennent gestionnaires de fonds importants, notamment quand elles se mettent à employer des salariés.

Int. : *Certes, mais il ne faudrait surtout pas faire l'hypothèse qu'une association qui ne possède que peu de ressources et n'emploie pas de personnel ne doit pas être gérée : la nécessité de gérer, même des bénévoles, s'impose très rapidement. Ce clivage entre gestion et militance existe en germe dès le départ, même s'il prend effectivement plus d'acuité avec la croissance de l'association.*

La communication externe

Int. : *Êtes-vous certains que vous communiquez suffisamment en externe ? Le nom de la Fédération Léo Lagrange est à peu près connu, mais probablement peu de gens savent quelles sont ses activités, et certains doivent même penser que c'est une structure qui n'existe plus.*

F. R. : C'est un défaut commun à beaucoup d'associations, qui diffusent généralement des bulletins internes mais ne pensent pas toujours à communiquer à l'extérieur. D'où le fait que beaucoup, y compris parmi les usagers de ces associations, ignorent quels sont les objectifs sur lesquels elles se mobilisent. C'est d'autant plus vrai pour les associations comme la Fédération Léo Lagrange, parce qu'elle propose des activités qui s'inscrivent dans la vie de tous les jours et ne font donc pas événement.

Int. : *Il y a tellement d'associations qui communiquent sur ce qu'elles ne font plus, qu'on préfère parfois continuer à faire et ne pas trop communiquer...*

Présentation de l'orateur :

François Rousseau : ancien dirigeant de la Fédération Léo Lagrange, docteur de l'École polytechnique et chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion ; il consacre ses activités de recherche à l'étude du modèle de gestion des entreprises de l'économie sociale et à la tension entre performance économique et performance sociale ; ses derniers travaux ont obtenu le prix 2004 de l'ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale).

Diffusion mars 2005