

S'ADAPTER DANS UN MONDE CONTRAINT

**LA « GOUVERNANCE » ASSOCIATIVE
DES AÎNÉ.E.S DANS LES PAYS DE LA LOIRE**

Octobre 2022

Vincent GUÉRIN



Remerciements

Cette enquête est dédiée à tous les bénévoles des associations des Pays de la Loire.

Je souhaite particulièrement remercier : **Pascal Glémain, Anne-Laure Mesguen, Julien Gauvrit, Frédéric Moreau, Lionel Prouteau, Philippe Bliguet, Michel Sellier, Yves Clercq, Daniel Joly, Gilles Pichavant, Daniel Vincent, Marie-Noëlle Martin, Nicole Freygefond-Andrzejewski, Monsieur Delolme, Amélie Arcile, Patrick Leray, Catherine Mills, Geneviève Rochereau, Marie Cardot, Ginette Chopin, Michel Abline, Jean-Paul Oiry, Cathy Bellec, Rabie Ressad, André Salé, Philippe Degrelle, Julien Estival, Dominique Riou, Alain Cottais, Arnaud du Crest, Jean-Loïc Sorel, Franck Bidet, Michel Cosme, Nicole Le Corre, Karine Fenies Dupont, Estelle Gaudin, Alice Dupin, Floriant Covelli, Sébastien Genest, Pierre Caro** pour le temps qu'ils m'ont gentiment consacré.

Mais aussi et surtout mes lecteurs : **Sébastien Genest, Franck Bidet, Élisabeth Artaud, Estelle Gaudin, Mickaël Blanchet, Nicole Le Corre, Michel Sellier, Daniel Joly, Alice Dupin, Michel Abline, Béatrice Gorgeard, Philippe Bliguet, Daniel Vincent, Floriant Covelli, Amélie Arcile, Jean-Loïc Sorel.**

Le Gérontopôle des Pays de la Loire

- » **Dr Vincent Ould Aoudia** (président),
- » **Pr Cédric Annweiller** (vice-président),
- » **Pr Gilles Berrut** (responsable scientifique),
- » **Valérie Bernat** (directrice générale),
- » **Michaël Blanchet** (chercheur associé, géographe),
- » **Élisabeth Artaud** (responsable formation et territoires),
- » **Niels Knapp-Ziller** (chargé de mission action territoriale),
- » **Thomas Bronquard** (responsable de la communication),
- » **Milla Renaudineau** (chargée de communication).

Malakoff Humanis : Direction de l'action sociale retraite

- » **Nadine Dupont et Aurélien Bénard** (référente et référent bénévolat-Ouest),
- » **Philippe Leblanc-Even** (responsable du service bénévolat),
- » **Pascale Petit** (référente ancrage partenariat et innovation sociale, réseau territoire Ouest),
- » **Sylvie Thiry** (référente bénévolat Sud-Est).

ACRONYMES

- » AAP : Appel à projets
- » **ADEME** : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
- » ALTER : Anjou, Loire territoire
- » **AMI** : Appel à manifestation d'intérêt
- » ARS : Agence régionale de santé
- » **CEAS** : Centre d'études et d'action sociale
- » CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie
- » **COORACE** : Coordination des associations d'aides aux chômeurs pour l'emploi
- » COP : Cellule opérationnelle du projet (UCO)
- » **CPCA** : Conférence permanente des coordinations associative (ex Mouvement associatif)
- » CPOM : Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
- » **CRESS** : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
- » DLA : Dispositif local d'accompagnement
- » **EHPAD** : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
- » FA49 : France Alzheimer 49
- » **FDVA** : Fonds pour le développement de la vie associative
- » FNARS : Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale, maintenant Fédération des acteurs de solidarité
- » **FSE** : Fonds social européen
- » ISO : International organization for standardization
- » **JCE** : Jeune chambre économique française
- » JOC : Jeunesse ouvrière chrétienne
- » **LEMNA** : Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique
- » LOFT : lois organiques relative aux lois de finances
- » **NPM** : New public management
- » RGPP : Révision générale des politiques publiques
- » **RSE** : Responsabilité sociétale des entreprises
- » SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif
- » **SCOP** : Société coopérative de production
- » UCO : Université Catholique de l'Ouest
- » **UNA** : Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles
- » URIOPSS : Union régionale interfédérale des organismes privés sanitaires et sociaux des Pays de la Loire

Sommaire

01 INTRODUCTION

03 PARTIE I - UN MONDE CONTRAINT

- 1 - La « gouvernance » comme fil conducteur et arrière-plan
- 2 - La singularité associative en question
- 3 - Trouble dans la « gouvernance »

22 PARTIE II - S'ADAPTER

- 1 - Gouverner : les « ficelles » du métier
- 2 - Les formes plastiques de la loi de 1901
- 3 - Se professionnaliser

29 PARTIE III - REPRENDRE L'INITIATIVE ?

- 1 - L'inter-associativité comme espace public autonome ?
- 2 - S'autofiancer
- 3 - S'appropriier les codes de l'entreprise pour s'émanciper ?

39 ÉPILOGUE

41 BIBLIOGRAPHIE

47 INTERLOCUTEURS

49 MOTS-CLÉS / RÉSUMÉ

« D'où vient ce sentiment diffus, de plus en plus oppressant et de mieux en mieux partagé, d'un retard généralisé, lui-même renforcé par l'injonction permanente à s'adapter pour évoluer ? »

Barbara Stiegler¹

Gérard MOREAU

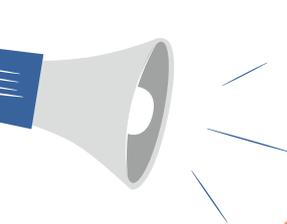
Ancien directeur de l'association
Cinémas et cultures d'Afrique
(Angers, novembre 2008²)

Ces dernières années, l'évolution des rapports entre projet d'association et pouvoirs publics se caractérise par une tendance à la généralisation de l'appel d'offres. Depuis que la liberté associative est établie, l'initiative des projets associatifs émanait habituellement des associations elles-mêmes, les collectivités publiques conduisaient leurs politiques par d'autres voies. Et, par la subvention, elles pouvaient soutenir ou ne pas soutenir l'initiative associative. La tendance à la généralisation de l'appel d'offres qui s'est très largement répandue renverse la donne : l'initiative revient aux pouvoirs publics. Si cette tendance se poursuit, les pouvoirs publics risquent, peu à peu, de disposer du monopole de l'initiative. Ce serait un basculement majeur dans l'histoire de l'association en France. Le rapport Langlais, remis en juin 2008 à la ministre en charge des associations, vient alimenter cette tendance puisqu'il affirme qu'il faut 'passer de la culture de la subvention à celle de la commande publique' [...]. Ainsi, sous de multiples formes, on voit que cette tendance à la généralisation de la commande publique au détriment de l'initiative associative se manifeste à tous les niveaux, et, pour l'instant au moins, sans avoir fait l'objet de véritables débats ou évaluations, presque inconsciemment, comme si tout cela allait de soi et ne devait pas être mis en doute [...]. L'appel d'offres [...] alimente un recul de l'initiative citoyenne et du bénévolat. Face à une situation donnée, la dynamique associative consistait à prendre en main directement les affaires. Demain, le risque sera de n'avoir plus que des 'citoyens consommateurs' qui se tourneront vers les pouvoirs publics pour n'importe quel besoin ou envie [...]. L'appel d'offres contraint les associations à infléchir leur projet pour obtenir des financements [...]. La logique de l'appel d'offres, en renforçant le rôle des salariés et réduisant celui des bénévoles, conduit les structures à des pratiques plus proches des entreprises classiques où les relations interpersonnelles sont soumises aux contraintes de la rentabilité [...]. Dès qu'il s'agit de lancer des appels d'offres à une échelle générale, cela donne naissance à une complexité administrative assez peu compatible avec les relations humaines de qualité. La procédure exclut le commun des mortels puisque le montage des dossiers exige des compétences tout à fait spécifiques. On assiste alors à l'émergence d'une quantité de spécialistes de l'administration, d'intermédiaires qui vont remplir les dossiers, de consultants, bref, de la bureaucratie et de sa sœur jumelle la routine [...]. Ainsi l'appel d'offres ne garantit en rien que l'efficacité de l'action et les résultats soient au rendez-vous [...]. Naturellement, il ne s'agit pas de remettre en cause la commande publique en général. Ce serait absurde. C'est lorsque la commande publique vient se substituer à l'initiative citoyenne qu'elle pose problème, lorsque la dynamique associative est menacée [...]. Pourquoi avoir peur de l'informel et de la diversité ? Le 'sauvage n'est pas le diable !' La diversité est une richesse. Le recours systématique à l'appel d'offres et à la délégation de service public contribue à fabriquer des consommateurs passifs. A l'inverse, tout ce qui facilite la prise de responsabilité des citoyens est utile à la collectivité.

”

¹ Stiegler Barbara, « Il faut s'adapter ». Sur un nouvel impératif politique, Paris, Gallimard, 2019, p. 11.

² Moreau Gérard, « Menaces sur la dynamique associative », Angers, novembre 2008, disponible à https://www.angers.fr/fileadmin/plugin/tx_dcddownloads/Menaces_pour_la_dynamique_associative.pdf, consulté le 23 septembre.



Introduction



« 'Un vrai sujet d'inquiétude' » titrait le journal *La Croix* du 1^{er} juin 2022. « [...] les associations peinent à renouveler leurs dirigeants »³. De nombreuses associations sont en effet « sous tension ». Elles ont du mal à renouveler leurs dirigeants bénévoles vieillissants : administrateurs, membres du bureau mais aussi les présidents/présidentes⁴, dont les 55 ans et plus représentent respectivement 54 % et 63 % des effectifs⁵. Des personnes qui donnent de leur temps sans contrepartie financière, un engagement citoyen qui se cristallise autour d'un projet commun.

Dans une étude récente qui portait sur les relais amicaux Malakoff Humanis des Pays de la Loire, nous avons observé que le bénévolat, après l'activité professionnelle, était socio-identitairement⁶, en procurant plaisir et utilité, mais aussi existentiellement les aînés en les protégeant de l'angoisse de la mort⁷. Dès lors, comment expliquer cette désaffection ? Quelles sont les raisons qui pourraient expliquer cette réticence à l'engagement politique qui différencie le bénévolat d'activité, sans responsabilité, du bénévolat de « gouvernance »⁸? Question cruciale si l'on prend la mesure de l'enjeu solidaire, économique et démocratique que représente le tissu associatif en marge de l'intervention de l'État, du marché et de la représentation politique⁹.

Prenant au mot l'essayiste Nassim Taleb¹⁰, dans cette enquête réalisée en partenariat avec le groupe de protection sociale Malakoff Humanis et le Gérontopôle des Pays de la Loire, nous avons tenté pendant dix mois de penser ensemble le pluridimensionnel c'est-à-dire l'organisation, l'environnement, la subjectivité et la représentation, mais aussi l'interactionnel comme l'intersubjectivité, l'inter/intra-organisationnel ainsi que la dynamique du monde associatif : les reconfigurations identitaires individuelles et organisationnelles.

Pour ce faire, nous nous sommes nourris de la parole vive de trente-sept personnes de la région des Pays de la Loire, vingt-quatre hommes et treize femmes, avec qui nous nous sommes entretenus parfois plusieurs fois, soit soixante-deux entretiens téléphoniques d'environ une heure sur un mode semi-directif : des dirigeants bénévoles retraités, président.e.s. et vice-président.e.s., des membres de conseils d'administration, mais aussi des dirigeants salariés (directeurs), des consultants, des formateurs, un membre du Conseil départemental et de la préfecture ainsi que des chercheurs. Au final vingt-quatre associations du champ de l'économie sociale et solidaire et de l'humanitaire, du culturel et du médico-social des Pays de la Loire sont représen-

tées, ainsi que douze autres institutions : cabinets de conseil, universités, Conseil départemental, préfecture, etc. Initialement limitée au médico-social et à l'économie sociale et solidaire disposant de salariés et de fonds publics, pour maximiser l'enjeu socio-économique et politique que pourrait produire cette désaffection politique des aîné.e.s si elle devait s'accroître, nous avons adjoint durant cette étude la parole de personnes issues du domaine des loisirs et de la vie sociale et culturelle. Au final, une portion étroite du spectre associatif régional qui comprend 700 000 bénévoles et 100 500 associations dans la Région des Pays de la Loire dont 14 % disposant de salariés¹¹. Le corpus a ensuite été mis au travail au prisme d'un certain nombre de publications des sciences humaines et sociales. L'ambition était, en toute modestie, d'ouvrir un espace de réflexion.

L'enquête est partie d'une interrogation : que recouvre le syntagme souvent entendu de « gouvernance associative » ? N'est-ce pas un oxymore ? Rarement explicité, ou en termes très vagues, la gouvernance est définie par le cabinet KPMG comme « les règles et les processus utilisés par les acteurs qui participent à la concertation, la délibération et la prise de décisions au sein d'une structure »¹².

³ Birchem Nathalie, « 'Un vrai sujet d'inquiétude' : les associations peinent à renouveler leurs dirigeants », *La Croix*, le 1er juin 2022, disponible à <https://www.la-croix.com/France/vrai-sujet-dinquiétude-associations-peinent-renouveler-dirigeants-2022-06-01-1201217892>, consulté le 23 septembre 2022.

⁴ Cet article avait pour source une enquête réalisée entre 26 avril et 30 mai 2022 auprès de 2776 responsables d'associations de toutes tailles et secteurs d'activité et dans toutes les régions : Recherches & Solidarités et Le Mouvement associatif, « Printemps 2022 : où en sont les associations ? 2022 », p. 9, disponible à <https://recherches-solidarites.org/blog/2022/06/27/ora-barometre-2022/>, consulté le 23 septembre 2022.

⁵ Prouteau Lionel, « Le bénévolat en France en 2017. État des lieux et tendances. Synthèse des résultats », octobre 2018, p. 16, disponible à https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LeBenevolatEnFranceEn2017_SyntheseEnqueteCRA-CSA_17102018_VF.pdf, consulté le 13 septembre 2022.

⁶ Pour une approche détaillée voir Prouteau Lionel et Wolff François-Charles, « La participation associative et le bénévolat des seniors », *Retraite et société*, n° 50, 2007/1, p. 157-189.

⁷ Guérin Vincent, « Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aîné.e.s dans le Pays de la Loire », *Gérontopôle des Pays de la Loire/ Malakoff Humanis*, 2021, disponible à <https://www.gerontopole-paysdelaloire.fr/recrutement/nos-publications/le-benevolat-des-aînees-en-pays-de-la-loire>, consulté le 23 septembre 2022.

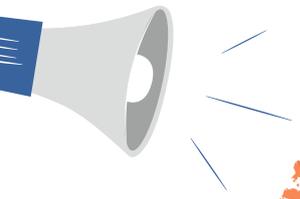
⁸ Dubost Nathalie, « Motivation des administrateurs d'association et rôle attendu du CA : une étude empirique », *AIRMAP*, vol. 2, n° 3, 2014/1, p. 6.

⁹ Laville Jean-Louis, *Réinventer l'association, Contre la société du mépris*, Paris, Desclée de Brouwer, 2019, quatrième de couverture ; Avec 1.5 million d'associations (+ 33 600 par an) et 33 millions de participations bénévoles, la « galaxie associative » couvre des champs aussi divers que les loisirs (21 %), la culture (23 %), le sport (24 %), la défense des droits et des causes (11 %), l'humanitaire, social, santé (14 %), l'éducation et formation (3 %), le développement économique et local (3 %) : Le Mouvement associatif, « L'état des assos en 12 infos », 2022, disponible à https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2016/09/LMA_letat_des_assos_en_12infos.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁰ Tabeb Nassim, *Jouer sa peau. Asymétries cachées dans la quotidienne*, Paris, Les Belles Lettres, 2020, p. 20-21.

¹¹ Le Mouvement associatif/Pays de la Loire, *Chiffres de la vie associative (2022)*, disponible à <https://lemouvementassociatif-pdl.org/resources/chiffre-de-la-vie-associative/>, consulté le 25 septembre 2022.

¹² Cabinet Kpmg, « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations », Paris, 2017, p. 50, disponible à https://base.socioeco.org/docs/etude_kpmg_modeles_socio-économiques_associatifs_public_externe.pdf, consulté le 17 janvier 2022.



Introduction

Cette expression épouse-t-elle ce que certains de nos interlocuteurs appellent « gestion », « pilotage » ou encore « gouverner » (Joly, Sellier) ? Dans le *Dictionnaire des politiques publiques*, le mot gouvernance apparaît en effet comme « un mode de pilotage, de coordination et de direction de l'individu, des groupes, des secteurs, des territoires » mais avec une dimension troublante : « au-delà des 'organes classiques du gouvernement' »¹³. L'institut belge des administrateurs (Guberna), la désigne tout à la fois comme « un contrôle, l'administration, la gestion et l'obligation de rendre compte ». Toujours selon cet institut, la gouvernance a pour objectif « d'organiser de façon plus efficiente, 'objectiviser', rendre plus transparents les structures de gestion et les processus décisionnels de l'entreprise »¹⁴. Dans une production du Mouvement associatif, une organisation qui appartient à notre champ d'investigation, la gouvernance se situerait à l'intersection du projet associatif, de l'organisation interne de l'association et d'un élément exogène : « les modes de régulations avec les pouvoirs publics »¹⁵. D'une apparente neutralité idéologique¹⁶, la gouvernance désignerait une

« rationalité gestionnaire » (au sens d'un caractère rationnel, logique) de mise en compétition. Ainsi, avec ce concept de « gouvernance associative » est née l'idée paradoxale de rendre visible ce qui est sous nos yeux. La nécessité d'explorer et comprendre la nature de cette logique normative gestionnaire ambiante commune aux entreprises privées lucratives et non lucratives et aux collectivités publiques, basée sur la notion d'efficacité (objectifs/résultats) et d'efficience (moyens/résultats)¹⁷ et son impact sur les dirigeants bénévoles retraités. L'idée : se déprendre, pour un temps, d'une normativité quasi naturalisée, qui nous subjectivise¹⁸. De fait, cette étude s'inscrit dans la « contemporanéité » que le philosophe Giorgio Agamben définit comme « une relation singulière avec son propre temps, auquel on adhère tout en prenant ses distances »¹⁹.

Sans négliger les spécificités naturelles des retraités bénévoles aux prises avec un processus de sénescence qui peut se manifester par des fragilités osseuses et musculaires et des altérations fonctionnelles, mais aussi l'empreinte sociale marquée par

exemple par une concurrence des activités, l'obsolescence de la pratique, l'âgisme, la mutation de l'engagement actuel, l'évolution de l'environnement professionnel, notre problématique se focalise sur la manière dont cette logique normative d'inspiration néolibérale agit sur eux²⁰. Une logique qui s'accompagne d'une accélération du rythme du changement réglementaire, juridique et technologique, un changement perpétuel qui nécessite une adaptation permanente²¹ (Partie I). Puis nous explorerons comment ils s'y adaptent (Partie II), voire reprennent les choses en main (Partie III). *In fine*, il s'agit de comprendre les mécanismes qui pèsent sur les dirigeants bénévoles retraités, comment ils tentent de s'en déprendre, et ainsi, peut-être, préfigurer l'engagement politique à venir. Cette approche est alimentée par l'idée sous-jacente que le néolibéralisme, il faudrait dire les néolibéralismes²², n'est pas simplement une doctrine économique, mais également une idéologie (logique d'une idée) qui vise à réduire l'excès de démocratie²³ qui empêche de gérer « efficacement » les défis auxquels nous sommes confrontés²⁴.

¹³ Le Galès Patrick, « Gouvernance », dans Laurie Boussaguet et al, *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Science Po, 2019, p. 297.

¹⁴ Latteur Nicolas, « Vous avez dit 'gouvernance' ? », *La Nouvelle revue*, n° 4, 2019/4, p. 44.

¹⁵ Bucolo Élisabeth, Eynaud Philippe et Haeringer Joseph, « La gouvernance des associations en pratique », *Le Mouvement associatif* 2014, p. 5, disponible à https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁶ Gaulejac Vincent de et Hanique Fabienne, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », *Cliniques méditerranéennes*, n° 99, 2019/1, p. 47.

¹⁷ Bezes Philippe, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New public Management », *Informations sociales*, n° 126, 2005/6, p. 32-33.

¹⁸ Rosa Hartmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », *Sociologie*, vol. 10, n° 3, 2019, n. p.

¹⁹ Agamben Giorgio, *Qu'est-ce que le contemporain ?* Paris, Payot & rivages, 2008, p. 11.

²⁰ Amable Bruno, *La résistible ascension du néolibéralisme. Modernisation capitaliste et crise politique en France (1980-2020)*, Paris, La Découverte, 2021, p. 15.

²¹ Rosa Hartmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », op. cit., n. p.

²² Caré Sébastien, « Dérive des continents néolibéraux : essai de typologie dynamique », op. cit., p. 21-55 ; Audier Serge, *Le néo-libéralisme (s). Une archéologie intellectuelle*, op. cit., p. 51.

²³ Laville Jean-Louis, *Réinventer l'association, Contre la société du mépris*, op. cit., 2019, p. 49 ; Chamayou Grégoire, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris, La Fabrique, 2018.

²⁴ Brown Wendy, « 'Rien n'est jamais achevé' : un entretien avec Wendy Brown sur la subjectivité néolibérale », *Terrains et théories*, n° 6, 2017, n. p. ; Caré Sébastien et Châton Gwendal, « Néolibéralisme (s) et démocratie (s) », *Revue de philosophie économique*, vol. 17, 2016/1, p. 12.

Partie I - Un monde contraint



Cette première partie vise à clarifier certains éléments-clés de notre étude et, en premier lieu, la généalogie du concept polysémique de « gouvernance » ses usages, dans l'entreprise, les organismes supranationaux, et les États, jusqu'à sa diffusion récente dans l'association. Nous tenterons ensuite de caractériser le « tissu associatif » dans sa diversité, mais aussi sa cohérence, comprendre la nature du projet associatif.

Alors que la gestion associative est un ordre négocié, toujours précaire, nous verrons le bouleversement institutionnel produit par l'embauche de salariés, l'impact du passage de la subvention à l'appel à projets sur l'association et les dirigeants bénévoles. Enfin, nous explorerons l'évolution de l'engagement chez les plus jeunes, l'impact multiforme du processus de sénescence sur la gouvernance et les freins à l'engagement politique chez les aînés.

1 - La gouvernance comme fil conducteur et arrière-plan

1.1 Du navire à l'entreprise

Le mot grec de *kubernân* désigne initialement le pilotage d'un navire ou d'un char. Puis, il a progressivement évolué pour qualifier le gouvernement des hommes²⁵. Au XIII^e siècle, le mot est attesté en français. Par la suite, il nommera les bailliages de l'Artois et de la Flandre du Nord de la France disposant d'un statut administratif spécifique. Au XIV^e siècle, le mot passe dans la langue anglaise sous la forme de *governance*. En France, après

la Révolution, l'usage de la gouvernance qui nommait la transformation du gouvernement de monarchie absolue par un équilibre entre pouvoirs royaux et parlementaires, tombe en désuétude²⁶.

L'économiste américain néo-institutionnaliste Oliver E. Williamson réintroduit la gouvernance dans les années 1970 pour signifier des mécanismes d'organisation interne à l'entreprise moins hiérarchiques ayant pour objectif une plus

grande « efficacité »²⁷. Cette approche remonterait à un article de l'économiste libéral Ronald Coase (le mot n'est pas dans le texte), par ailleurs membre de l'École de Chicago fondée par l'économiste Milton Friedman. Elle décrit dans le détail un mode de coordination efficace propre à l'entreprise, visant à réduire les « coûts de transactions » générées par le marché²⁸.

1.2 La propagation d'une rationalité instrumentale

« *There is no alternative* »

Margaret Thatcher

A la fin des années 1970, la régulation macroéconomique et sociale keynésienne qui s'était imposée en Occident dans l'après-guerre est remise en question²⁹. Elle se révèle impuissante à résoudre le chômage et la stagflation (inflation galopante, baisse des profits et

ralentissement de la croissance) amplifiés par les crises pétrolières de 1973 et 1979. Cette impuissance favorise la propagation d'une alternative « néolibérale », une contre-offensive préparée depuis les années 1930 par des *think tanks* anglais et américain sous

l'influence des économistes Friedrich von Hayek et Milton Friedman notamment³⁰. Autour du paradigme économique néolibéral monétariste de Milton Friedman, de nouveaux partis se cristallisent au Royaume-Uni et aux États-Unis.

²⁵ Platon dans *Euthydème ou l'éristique* ; genre réfutatif, trad. Louis Meridier, Artyoui, 2015, p. 51 mentionné dans Eschyle, *Sept*, v. 2-3, disponible à http://www.artuyoiop.fr/artuyoiop/Platon_-_Euthydeme_files/artuyoiop98-Platon-Euthydeme-trad._Louis_Meridier.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

²⁶ Tournier Charles, « Le concept de gouvernance en science sociale », *Papel Politico*, vol. 12 n° 1, 2007, p. 67 ; Barata Manuel des Oliviera, « Étymologie du terme « gouvernance », notice, Communauté européenne, n.p., disponible à https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

²⁷ Tournier Charles, « Le concept de gouvernance en science sociale », *op. cit.*, p. 68.

²⁸ Coase Ronald, « The nature of the firm », *Economica*, vol. 4, issue 16, p. 386-405 ; Milani Carlos et al, *Démocratie et gouvernance mondiale : quelles régulations pour le XXI^e siècle ?*, Paris, Kartharta, 2003, p. 276.

²⁹ Merrien François-Xavier, « Les nouvelles politiques sociales de la Banque mondiale : le cas des pensions », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 170, 2001/4, p. 590.

³⁰ Dixon Keith, *Les évangélistes du marché. Les intellectuels britanniques et le néo-libéralisme*, Paris, Raison d'agir, 1999, p. 6.

Partie I - Un monde contraint



Après avoir conseillé le dictateur chilien Augusto Pinochet (*Chicago boys*), celui-ci a en effet l'écoute du président américain Ronald Reagan, de la Première ministre anglaise Margaret Thatcher et il inspirera bientôt Jacques Chirac Premier ministre, entre 1986 et 1988³¹. Ces derniers font passage entre la gouvernance micro-économique (entreprise) et la gouvernance politique³².

Cette gouvernance prend progressivement la forme nouvelle d'une modification radicale de l'exercice du pouvoir gouvernemental qui consiste à garantir « une mise en concurrence généralisée », créer « des situations de marché », conformer les individus par des systèmes de contrainte³³. Elle repose sur l'idée d'une action publique où l'intérêt général émergerait sous la forme d'une mise en concurrence généralisée horizontale entre « partenaires » égaux³⁴.

Dans le contexte des années 1990, marqué par une volonté d'établir l'ordre, dans un monde globalisé après l'effondrement du système soviétique³⁵, le concept se renouvelle sous l'influence politique des États-Unis. Avec l'expression de « bonne gouvernance », un cadre normatif capitaliste libéral, fait de régulation et de

gestion, donné sans alternative, se diffuse aux États par le biais de textes et d'actions émanant d'organisations supranationales comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, le FMI ou la Banque centrale européenne, sans « légitimation par les urnes », selon des procédures généralisées, standardisées³⁶. Imposés de l'extérieur aux gouvernements, comme une seconde nature, ces critères de gouvernance véhiculent une *logique instrumentale normative* qui ordonne les objectifs et les moyens à une finalité préétablie : l'efficacité optimale. Répondant à des données « objectives » traduites des techniques de gestion et de management qui exigent la participation des « parties prenantes » (*stakeholders*), transparence, *reporting* et contrôle³⁷, la « bonne gouvernance » apparaît sous les traits d'une tautologie : « une gouvernance qui fonctionne bien »³⁸.

A la suite de divers scandales financiers (Enron, Vivendi Universal, World Com), cette « bonne gouvernance » se propage au début des années 2000 aux grandes entreprises sous la forme de la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*)³⁹, un mode de gestion managériale normalisé, transparent qui vise à préserver les intérêts des actionnaires

face aux dirigeants d'entreprise. Si la gouvernance⁴⁰ se distingue du gouvernement, elle vient également « concurrencer » la notion de « gouvernabilité » (*governability*) qui désigne l'aptitude d'un groupe à être gouverné ainsi que les techniques « disciplinaires » à déployer pour y parvenir⁴¹. Précédant la crise économique, les politiques néolibérales sont en premier lieu une réponse aux nombreux mouvements sociaux qui émaillent la vie politique, notamment aux États-Unis⁴² et en Angleterre⁴³. Une crise de la « gouvernabilité », renforcée par les effets des chocs pétroliers, qui fait craindre à des intellectuels conservateurs une mise en danger de l'efficacité économique et de l'ordre public par un excès de la démocratie⁴⁴.

Dans les années 1990, l'optimisme libéral premier s'effrite ». Ses pratiques économiques se révèlent non seulement impraticables mais aussi impopulaires⁴⁵. L'écart entre la réalité et l'utopie se fait criante⁴⁶. Un virage s'opère avec la « gouvernance sociale libérale ». Cette « gouvernance » préconise une politique sociale compatible avec le marché et l'expression d'un État tout à la fois fort et en retrait du marché travaillant de concert avec d'autres institutions dont les associations⁴⁷.

³¹ Tournier Charles, « Le concept de gouvernance en science sociale », *Papel Politico*, vol. 12 n° 1, 2007, p. 67.

³² *Ibid.*, p. 68.

³³ Dardot Pierre et Laval Christian, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009, p. 274-277.

³⁴ Tournier Charles, « Le concept de gouvernance en science sociale », *op. cit.* p. 68-69.

³⁵ *Ibid.*, p. 74 ; Gobin Corinne, « Gouvernance », dans Durand Pascal (dir.), *Les nouveaux mots du pouvoir. Abécédaire critique*, Bruxelles, Aden, 2007, p. 263.

³⁶ *Ibid.*, p. 22-23 et 34.

³⁷ *Ibid.*, p. 45.

³⁸ *Ibid.*, p. 35.

³⁹ *Ibid.*, p. 21.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 22.

⁴¹ Tournier Charles, « Le concept de gouvernance en science sociale », *op. cit.*, p. 72.

⁴² Chamayou Grégoire, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, *op. cit.*, p. 15-45.

⁴³ Dixon Keith, *Les évangélistes du marché. Les intellectuels britanniques et le néo-libéralisme*, *op. cit.*, p. 48.

⁴⁴ Crozier Michel, Huntington Samuel et Watanuki Joji, *The crisis of Democracy. Report on the governability of Democracies to the trilateral commission*, New York, New York University Press 1975 ; Chamayou Grégoire, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, *op. cit.*, p. 8 ; Dixon Keith, *Les évangélistes du marché. Les intellectuels britanniques et le néo-libéralisme*, *op. cit.*, p. 57.

⁴⁵ Merrien François-Xavier, « Du néolibéralisme à la nouvelle gouvernance libérale », dans Olivier Giraud et al, *Politique publique et démocratie*, Paris, La Découverte, 2008, p. 325-226.

⁴⁶ Dixon Keith, *Les évangélistes du marché. Les intellectuels britanniques et le néo-libéralisme*, *op. cit.*, p. 14.

⁴⁷ Merrien François-Xavier, « Du néolibéralisme à la nouvelle gouvernance libérale », *op. cit.*

Partie I - Un monde contraint



1.3 L'imprégnation des associations

1.3.1 Le New public management

L'État administratif français amorce sa mue dans les années 1990 sous l'influence du *New public management* (NPM) qui s'intensifie dans les années 2000⁴⁸. Fruit d'une hybridation conceptuelle qui associe sciences économiques, management et *Public choice*, le *New public management* né dans les années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande s'est propagé via l'OCDE au Canada, en France, en Belgique, et aux Pays-Bas selon des intensités diverses.

Les méthodes du secteur public étant jugées inefficaces, il est souhaitable de leur substituer celles de l'entreprise privée, afin de produire des services à moindre coût⁴⁹. L'imprégnation se fait dans un premier temps de manière indirecte par la financiarisation, l'euphémisation et la décentralisation des enjeux administratifs⁵⁰. Le processus s'accélère bientôt avec les lois organiques relatives aux lois de finances lancées le 1^{er} août 2001 (LOLF) et la révision générale des poli-

tiques publiques (2007-2009) (RGPP). Progressivement, l'approche budgétaire fondée sur une logique de moyens se transforme en logique de résultats. Cette rationalité gestionnaire qui doit mesurer l'action publique s'accompagne de la diffusion d'outils managériaux de contrôle basés sur l'efficacité, l'efficience : en un mot une logique de performance⁵¹. Bientôt des rapports au gouvernement préconisent de diffuser ces techniques au-delà de l'État⁵², aux associations⁵³.

1.3.2 Gouverner par les finances publiques

Cette imprégnation « néo-managériale » se diffuse aux associations par leurs relations financières aux pouvoirs publics et notamment le passage d'une régulation de tutelle à une régulation concurrentielle : la substitution de la subvention, supposée favoriser clientélisme et déresponsabilisation, à une « situation de marché », l'appel à projets : un « gouvernement par les finances »⁵⁴. Cette nouvelle contractualisation doit stimuler la concurrence entre

les associations, les associations et les entreprises privées. Elle contraint les associations à se « responsabiliser » en intégrant un comportement, des calculs, une discipline qui va dans le sens attendu de la mise en concurrence (gouvernabilité).

De son côté, dans les années 2000, la Commission européenne pèse pour l'alignement de l'offre pour préserver la concurrence par le prix, par une réglementation qui vise à

définir le financement des services par les collectivités publiques, une libéralisation du marché intérieur des prix, qui favorisent la concurrence et la négation des statuts juridiques des organisations et donc des missions⁵⁵. Petit à petit, on assiste au déploiement d'un isomorphisme de type entrepreneurial au sein des associations, une standardisation qui modifie l'environnement de l'action et subjectivise les individus.

⁴⁸ Bezes Philippe, « Chapitre 8 : Le tournant néomanagérial de l'administration française », dans Olivier Borraz et Virginie Guiraudon (dir.), *La France dans la gouvernance européenne*, Paris, Presses de sciences Po, 2008, p. 215-218.

⁴⁹ Haepelen Béatrice Van, « Que sont les principes du new public management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome LI, 2012/2, p. 84-85.

⁵⁰ Bezes Philippe, « Chapitre 8 : Le tournant néomanagérial de l'administration française », op. cit., p. 218-225.

⁵¹ Ibid., p. 231-234.

⁵² Richard Pierre, *Solidarité et performance : les enjeux de la maîtrise des dépenses publiques locales*, décembre 2006, <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/064000886.pdf> ; Lambert Alain et Migaud Didier, *La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances. Réussir la LOLF, clé d'une gestion responsable et efficace*, Rapport au gouvernement, septembre 2005, disponible à <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/054000592.pdf>, consulté le 23 septembre 2022.

⁵³ Langlais Jean-Louis, *Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations*, rapport à Madame la Ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, juin 2008, disponible à <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/sante/article/pour-un-partenariat-renouvele-entre-l-etat-et-les-associations>, consulté le 23 septembre 2022.

⁵⁴ Bezes Philippe et Siné Alexandre, « Introduction : gouverner (par) les finances publiques. Perspectives de recherche », dans Philippe Bezes et al, *Gouverner (par) les finances publiques*, Paris, Presses de Science Po, 2011, p. 17-111.

⁵⁵ Laville Jean-Louis et Salmon Anne, « Les associations et leur contribution à la démocratie : un défi contemporain », *Service social dans le monde*, n° 34, 2017/2, p. 14-25.

Partie I - Un monde contraint

2 - La singularité associative en question

2.1 Entre diversité et cohérence

2.1.1 Une diversité immédiate

Indépendamment de la pluralité des activités pratiquées, de la taille des organisations, qui va de la petite association locale à la fédération de dimension nationale, voire internationale, « le monde associatif » est une galaxie qui partage des traits communs, une certaine cohérence, mais aussi et surtout une grande diversité⁵⁶.

Sous la dénomination générique d'association se dissimule en effet une « nature » insaisissable marquée par une collection d'activités qui renvoie à un processus historique singulier, une identité, un mobile, des pratiques, des préoccupations spécifiques. Avec 89 000 associations répertoriées en 2019, les Pays de la Loire comptaient 24 asso-

ciations pour 1000 habitants contre 23 pour 1000 à l'échelon national. Ces chiffres régionaux masquent des disparités départementales. Ainsi, si la dynamique associative est plus forte en Loire Atlantique avec un taux de création de plus 6,2 % (contre 4,4 % pour les Pays de la Loire), le département de la Sarthe comporte le plus d'associations par habitants (29 pour 1000 h) puis viennent le Maine et Loire (28 pour 1000 h) et la Mayenne (23 pour 1000 h)⁵⁷.

Comme dans toutes les régions de France, les associations ligériennes embrassent un large spectre d'activités qui irrigue en profondeur la société. Dans les Pays de la Loire, il se répartit ainsi : loisirs et vie sociale (22 %), sport (22 %), culture (18 %),

santé et action sociale (12 %), éducation et formation (9 %), économie et développement local (7 %), autres et divers (7 %) et environnement et patrimoine (5 %)⁵⁸. De par leur enracinement territorial et humain, les associations sont des instruments privilégiés pour identifier les besoins nouveaux, faire émerger de nouvelles pratiques⁵⁹. Contrairement à une idée reçue, le tissu associatif ne se réduit pas au « souci de l'autre », l'amour du prochain et la satisfaction de besoins sociaux peu solvables⁶⁰. En effet, grâce au bénévolat et aux recettes captées dans différents univers comme le marchand, l'aide publique⁶¹, le monde associatif satisfait aussi l'épanouissement personnel⁶².

2.1.2 Une cohérence juridique : la loi de 1901

Outre la présence des bénévoles, à l'origine de toutes ces associations, il y a un dénominateur commun, une cohérence juridique donnée par une convention, un contrat entre deux personnes et plus qui mettent en commun leurs connaissances et/ou leurs activités. Un contrat assorti d'une limite intangible : contrairement à une entreprise commerciale (art. 1832 du Code

civil), les bénéficiaires de cette organisation « à but non lucratif » ne seront pas redistribués, mais réinvestis dans le bien public⁶³.

Produit d'un contexte libéral, la loi Waldeck-Rousseau du 1^{er} juillet 1901 a ainsi favorisé un essor d'initiatives, sous-tendues par un engagement citoyen étayé par des motivations variées⁶⁴. Historiquement,

cette liberté qui permet de s'associer sans autorisation ni déclaration préalable (article 2) est une conquête tardive. Si la Révolution proclame la liberté d'association, elle souffre d'être un obstacle à la relation directe entre le citoyen et l'État, l'expression de la volonté générale. L'arrivée de Waldeck-Rousseau, qui a légalisé les syndicats en 1884, va bouleverser la donne⁶⁵.

⁵⁶ Chauvière Michel et al, « L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? », ESKA, n° 56, 2009/3, p. 132.

⁵⁷ CRESS Pays de la Loire, Zoom association, La vie associative dans les Pays de la Loire, 2019, disponible à https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/CRESS_pdl_Zoom_Aso_2019.pdf, consulté le 23 septembre.

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Laville Jean-Louis et Salmon Anne, Associations et action publique. Solidarité et société, Paris, DDB, 2015.

⁶⁰ Guigue Bruno, « Éternelle jeunesse de la loi de 1901 », La société d'édition de revues, t. 394, 2001/5, p. 603-615.

⁶¹ Chauvière Michel et al, « L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? », op. cit., p. 134.

⁶² Guigue Bruno, « Éternelle jeunesse de la loi de 1901 », La société d'édition de revues, t. 394, 2001/5, p. 608-609.

⁶³ Chauvière Michel et al, « L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? », op. cit., p. 134.

⁶⁴ Guigue Bruno, « Éternelle jeunesse de la loi de 1901 », op. cit., p. 603-615.

⁶⁵ Ibid., p. 603-615.

Partie I - Un monde contraint



2.2 Le projet associatif : une boussole

« Le projet associatif : « un rappel à la loi, ce qui fait sens »

Gilles Pichavant

Ginette Chopin, présidente d'une association ADMR en Vendée, distingue trois documents clés dans les associations : les statuts qui répartissent les rôles et notamment qui est responsable en cas de litige, le règlement intérieur qui fixe les règles de bonne conduite, santé, sécurité et le projet associatif qui détermine l'« identité » de l'association, la singularise (Chopin). Élaboré le plus souvent par le conseil d'administration, tout à la fois mobile et miroir de l'action, il traduit pourquoi les personnes agissent ensemble⁷⁵. Extension de l'article deux des statuts qui concerne l'objet social, le projet présente les valeurs fondatrices de l'association, mais aussi ses objectifs. Ce faisant, il garantit la continuité et la cohérence des actions de l'association. Dans un monde complexe, c'est également le moyen de clarifier le rôle de l'association, ses missions, se positionner par rapport aux autres associations intervenant dans le même secteur d'activité⁷⁶.

Le projet associatif doit être en phase avec le désir des gens, avoir du sens, donner envie. A défaut, l'association disparaît. A un moment de son histoire, le projet de l'association peut en effet se retrouver en décalage avec les aspirations des

adhérents. Alain Cottais nous livre ainsi l'histoire d'une association qui proposait une aide réglementaire et psychologique aux veufs et veuves. Progressivement cette « offre de service » est devenue inadéquate aux éventuels adhérents ; un déphasage s'est opéré entre le projet de l'association et le désir des personnes ; l'association a périclité (Cottais). Une association qui n'attire plus d'adhérents et *a fortiori* d'administrateurs, l'envie d'être président/ présidente, meurt (Arcile).

Amélie Arcile, cofondatrice de Benevolt, attire notre attention sur le hiatus possible entre le projet et ce que fait réellement l'association (Arcile). De son côté, Philippe Bliguet, directeur de l'association d'insertion SOLIPASS, insiste sur la nécessaire flexibilité du projet associatif qui doit être interrogé, réformé, évoluer comme un être vivant (Bliguet). Il faut, selon lui, innover en permanence » pour capter des financements publics, produire de l'autofinancement, avoir une indépendance vis-à-vis des financeurs publics et ainsi se projeter (Bliguet). Cette incitation fait écho aux travaux d'Hartmut Rosa qui décrit une société qui fonctionne sur le changement dont le moteur est l'innovation permanente⁷⁷.

Conséquence : comme les individus, pour « persister », « se donner des marges de manœuvre », le projet associatif doit être amendé, être labile. Dès lors, comment tout à la fois évoluer et persister identitairement, ne pas se perdre ? Comment rester maître de son inventivité, fidèle à « l'esprit associatif », aux valeurs de l'association ? Et, plus encore, ne pas être pris dans un fonctionnement dicté par des financements « fléchés », ne pas devenir un « instrument » forgé par l'État ? Ce que certains traduisent⁷⁸ par le sacrifice du « stratégique » au profit de « l'opérationnel » (Le Corre) au risque de vider de sa substance la dimension politique du projet associatif. Une prise de conscience qui, en aparté ici, se fait au filtre d'une perception de l'organisation comme un outil rationnel⁷⁹, une conformation qui révèle l'imprégnation langagière technocratique devenue mécanisme de pensée⁸⁰. Pour se préserver de toutes influences, Gilles Pichavant, président d'un réseau régional de structures d'insertion (délégation régionale COORACE Pays de la Loire), lorsqu'il répond à un appel à projets garde le projet associatif sous les yeux : « c'est un rappel à la loi, ce qui fait sens » (Pichavant).

⁷⁵ Carette Serge, Écrire son projet associatif ? Fiche méthodologique, Centre national d'appui et de ressources du sport (CNAR), décembre 2012, disponible à https://www.cantal.gouv.fr/IMG/pdf/ecrire_son_projet_asso.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

⁷⁶ Dubost Nathalie, « La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites », Management prospectif, n° 35, 2010/5, p. 295.

⁷⁷ Rosa Hartmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », op. cit., n. p.

⁷⁸ Haeringer Joseph et Sponem Samuel, « Régulation dirigeante et gouvernance associative », dans Christian Hoarau et al, La gouvernance des associations, Paris, Erès, 2008, p. 228.

⁷⁹ Idem.

⁸⁰ Laieb Nahima et Légo Gaëlle, « Les effets du discours technocratique : des mots pour ne pas penser ? », Vie sociale et traitements, n° 147, 2020/3, p. 12 à 16.

Partie I - Un monde contraint



2.3 La « fonction employeur » comme point névralgique

2.3.1 La gestion associative : un ordre négocié, toujours précaire

Avant d'analyser l'impact de la « fonction employeur » sur les associations qui, il faut relativiser, ne représente que 14 % des associations dans les Pays de la Loire⁸¹, nous explorerons les interactions préexistantes entre les différentes composantes de la gestion associative. Prenons l'exemple de l'association d'insertion SOLIPASS. Pour son président, Daniel Vincent, 76 ans, la gouvernance appartient au conseil d'administration et à son président en tandem avec le directeur (un dirigeant salarié). Émanation du conseil d'administration, le président applique les décisions de celui-ci. Le directeur, quant à lui, assure le fonctionnement opérationnel au jour le jour tel que mettre en place les moyens humains et matériels en fonction de la stratégie, faire fonctionner l'association, être garant d'elle vis-à-vis des financeurs publics, mais aussi faire interface entre le conseil d'administration et l'équipe de salariés permanents et apporter les idées et contribuer à la décision (Vincent et Bliguet).

Sur les onze membres du conseil d'administration de SOLIPASS, tous retraités, la plupart sont d'anciens élu.e.s, militants syndicaux ou personnes engagées dans le social. La moyenne d'âge est de 70 ans. Contrairement à beau-

coup d'associations, les femmes sont majoritaires (sept sur onze)⁸², l'une d'elles occupe le poste de secrétaire du bureau et la représentation de SOLIPASS auprès de la Fédération COORACE (Bliguet).

Au quotidien, les points stratégiques comme la réalisation récente d'une blanchisserie, sont travaillés en amont par le président qui affine avec les membres du bureau, composé du directeur et des salariés responsables, le tout est avalisé par le conseil d'administration. Daniel Vincent et Philippe Bliguet travaillent le plus souvent par téléphone ou Daniel Vincent vient sur le site pour signer des documents (Bliguet). L'atout du président, selon le directeur, est qu'il « dispose d'une vision plus large, qu'il n'a pas la tête dans le guidon » (Bliguet). Selon nos interlocuteurs, une partie des associations serait fragilisée par la confusion des rôles entre le président et le directeur, un mauvais partage entre les tâches dites « stratégiques » et « opérationnelles » (Salé, Pichavant et Vincent).

Pour contrebalancer le débat, l'enrichir, il faut, selon Philippe Bliguet, intégrer des salariés dans le conseil d'administration. Attention, dans une association à but non lucratif, la participation des salariés ne

peut être que consultative (gestion désintéressée). Pour Michel Sellier, vice-président du relais amical Malakoff Humanis du Maine (Le Mans), le conseil d'administration doit être une chambre d'écho, un lieu de confrontation (Sellier).

Afin que le conseil d'administration puisse garder son « expression démocratique », il faut éviter, selon Philippe Bliguet, de donner trop de travail au bureau et donc de pouvoir (Bliguet). A SOLIPASS, le bureau se réunit deux fois plus souvent que le conseil d'administration. Aussi est-il tentant de prendre toutes les décisions au sein de cette instance. D'autant qu'elle est par ailleurs formée de personnes particulièrement motivées. Normalement, le bureau, outre la gestion courante, prépare et le conseil d'administration avalise. Le risque est de déposséder le conseil d'administration de son pouvoir décisionnel, d'en faire une « chambre d'enregistrement ». Un glissement qui contribue à rendre le recrutement de nouveaux administrateurs plus difficile (Salé). Aussi faut-il être vigilant, entretenir un équilibre. Au sein de SOLIPASS, dans une approche délibérément limitative, le bureau se réunit une fois par mois. Le mois où il y a un conseil d'administration, il n'y a pas de

2.3.2 Un bouleversement institutionnel à dompter

L'embauche de salariés dans une association vierge de professionnels avec le recrutement, le management, la gestion des salaires et le poids

financier induits, bouleverse l'ordre négocié, toujours précaire, de l'institué associatif en introduisant de la complexité. Il faut relativiser, la « fonc-

tion employeur » pose également des problèmes dans l'entreprise privée lucrative (Bellec).

⁸¹ CRESS Pays de la Loire, Zoom association, La vie associative dans les Pays de la Loire, op. cit.

⁸² Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique (Lemna), Genre et bénévolat. Femmes et hommes, un même engagement bénévole ? Observatoire de l'égalité femmes-femmes dans l'économie sociale et solidaire, juin 2020, p. 10.

Partie I - Un monde contraint



L'association doit incorporer le droit du travail, de nouvelles responsabilités juridiques, ainsi que s'inscrire dans le marché du travail⁸³. La présence de salariés engendre des droits et devoirs vis-à-vis de la chambre sociale économique et solidaire et l'URSSAF (Delolme). Elle oblige également l'association à intégrer de nouveaux outils de gestion (ex. profil de poste, offre d'emploi, guide d'entretien, etc.) conçus pour les entreprises privées lucratives : un isomorphisme réglementaire et législatif plus ou moins coercitif⁸⁴.

Cette fonction employeur, parfois non anticipée, souvent empirique, déstabilise les associations et contribue à épuiser les administrateurs. La difficulté est particulièrement prégnante dans les petites associations qui n'ont pas de « compétences » comptables, managériales, juridiques et réglementaires, parmi leurs bénévoles ; un directeur qui ne dispose pas de cadres intermédiaires (managers) pour le soutenir, le relayer, dans ses

fonctions au quotidien et au contact du terrain (Mils).

S'il n'y a pas de garde-fous dans les statuts, l'arrivée d'un dirigeant salarié (directeur) peut contribuer à déstabiliser certaines associations. En déplaçant les connaissances-clés, la relation au terrain, l'interpersonnel, des membres du conseil d'administration vers le directeur, la directrice, du bénévolat vers le salariat, et par extension du stratégique vers l'opérationnel, ce « collaborateur » très impliqué, peut concourir à bouleverser l'équilibre des pouvoirs au sein de l'association, au risque de l'affaiblir. La maîtrise de l'outil technique et technologique en changement rapide et permanent, accentue l'asymétrie entre l'action du salarié et celle du bénévole, *a fortiori* âgé.e. Une inclinaison qui, dans certain cas, peut rendre l'association moins créative et donc plus fragile. Ce phénomène peut conduire par ailleurs à une transformation juridique : la naissance d'une coopérative (Salé). Aussi, faut-il, selon

Philippe Bliguet, directeur de SOLIPASS, être vigilant en entretenant « l'équilibre subtil qui se noue entre l'approche militante et professionnelle » (Bliguet).

Pour André Salé, consultant, il faut penser l'association au-delà de la structure juridique, en termes d'organisation. Le mode organisationnel de l'entreprise privée lucrative s'impose, il imprègne les gens qui travaillent, produisent. Aussi, dans l'isomorphisme généralisé qui vise l'efficacité/efficience, pour rééquilibrer les pouvoirs au sein de l'association, il faut développer la « fonction RH » (Salé). Il insiste sur le soin à apporter à cette « fonction » dans le milieu associatif qui, mal conduite, peut produire « une souffrance », marquée par une perte de sens, qui peut aller jusqu'à un épuisement professionnel (*burn out*) d'autant moins tolérable qu'il frappe un milieu supposé être à l'abri de l'âpreté managériale des entreprises privées lucratives (Salé)⁸⁵.

2.4 L'appel à projets, au risque de se perdre

2.4.1 Dans le jeu de la rationalité gestionnaire

Depuis une quinzaine d'années, le monde associatif est bouleversé par le passage d'une régulation « tutélaire » basée sur la subvention à une régulation concurrentielle centrée sur l'appel à projets (AAP) qui a contribué à diffuser une rationalité gestionnaire.

Si l'on prend l'exemple du champ social et médico-social, celui-ci est le produit histo-

rique de deux logiques différentes. D'un côté, il y a le tissu associatif qui invente des réponses aux personnes vulnérables, fait remonter les problèmes nouveaux, lance des alertes, propose des services professionnalisés et fait du plaidoyer : une défense, le plus souvent, passionnée, d'une cause, au moyen d'une argumentation. Une approche sous-tendue par l'engagement

bénévole des citoyens, une expérience parfois intime du terrain (un parent malade) qui s'est cristallisée dans un projet associatif. De l'autre côté, il y a la logique de l'État et des pouvoirs publics qui structurent le cadre normatif et procurent les financements afin d'organiser politiquement, juridiquement et techniquement « l'offre de services »⁸⁶.

⁸³ Hély Matthieu, « Les différentes formes d'entreprises associatives », op. cit., p. 27-51 ; Templier Cendrine et Ospital David, « La professionnalisation des associations sources ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider foundation europe », op. cit., p. 5 ; François Yolande, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », ISEOR, n° 116, 2015/1, p. 115.

⁸⁴ Templier Cendrine et Ospital David, « La professionnalisation des associations sources ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider foundation europe », op. cit., p. 11.

⁸⁵ Russo Pascale-Dominique, *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*, Paris, Faubourg, 2020, p. 57-67.

⁸⁶ Gueydan Geneviève et Jourdan Jean-Robert, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », *Vie sociale*, n° 31-32, 2020/3, p. 97.

Partie I - Un monde contraint



Le cadre juridique des appels à projets (AAP) dans les services et établissements sociaux et médico-sociaux a été introduit par la loi n° 2009-879 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) promulguée le 21 juillet 2009. Inspirés par le formalisme des marchés publics, les AAP permettent aux pouvoirs publics de définir de manière inédite des objectifs d'intérêts particuliers, une problématique, et simultanément de mettre en concurrence les réponses des diverses associations mais aussi des acteurs privés lucratifs (Bidet)⁸⁷. Encouragées à répondre collectivement, ce processus contribue parfois paradoxalement à rapprocher les associations (Le Corre).

Cette loi HPST découle de la révision générale des politiques publiques (RGPP) lancée par l'État en 2007. Au filtre du *New public management* (NPM), la RGPP avait pour ambition de mettre en place des outils d'évaluation de l'action administrative, le suivi des performances et un contrôle politique de l'administration à distance. L'objectif était de produire des économies d'échelle (réduction des coûts/échelle des opérations) pour réduire le déficit public en améliorant les performances des agents tout en diminuant l'effectif⁸⁸. La RGPP faisait suite aux lois organiques relatives aux lois de finances (LOLF) de 2001 qui visaient déjà l'efficacité et l'efficience par la formalisation et la transparence⁸⁹.

Pris dans le cadre de la mondialisation, la compétition et la crédibilité financière qui en découlent, l'État français, au même titre que le secteur privé, doit réduire ses dépenses et donc convertir son administration à la « culture du résultat »⁹⁰. Ce « gouvernement par la performance » participe à un processus de re-centralisation de l'action publique qui se caractérise par l'omniprésence de l'État⁹¹. Cette position de chef d'orchestre met à mal la décentralisation. Rabattues sur un rôle de régulateur (gestionnaire), les collectivités territoriales perdent une partie de leurs marges de manœuvre ; leurs compétences sont maintenant pour partie déterminées à l'échelon national (Bidet). Sur fond de raréfaction des finances et de la nécessaire rationalisation des deniers publics, les associations initiatrices de projets, sont incitées par capillarité à répondre à des besoins « fléchés », par l'État, c'est-à-dire identifiés et financés *via* l'Agence régionale de santé (ARS) et/ou le Département.

L'appel à projets recouvre les appels à projets proprement dits, les appels à candidature ou à initiatives et les appels à manifestation d'intérêt (AMI). L'appel à projets au sens de la loi HPST entraîne pour le candidat retenu une autorisation de fonctionnement donnée par l'ARS ou le Département, parfois les deux, pour une durée de quinze ans, comme l'ouverture d'un établissement médico-social (Bidet). Lorsqu'il

n'y a pas de création, mais par exemple une extension de capacité restreinte, cela peut se faire hors appel à projets via ce que l'on appelle un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM).

L'action se déroule en trois temps. A partir de l'identification d'une problématique⁹² qui présente un intérêt particulier, un cahier des charges (projet d'action) suppose donner transparence et lisibilité quant à l'usage des fonds publics, est rédigé, puis l'appel à projets est lancé. Selon un processus de mise en concurrence des associations et des entreprises privées lucratives orchestré par les pouvoirs publics, il s'agit de répondre à cette problématique définie par les financeurs publics et sélectionner le meilleur projet à l'aune de critères spécifiques et en fonction d'une date limite de dépôt. Suite à une audition devant une commission, l'autorisation de fonctionnement et le financement seront délivrés en fonction d'un classement⁹³. Ce mode opératoire a pour objectif d'orienter, aligner, « l'offre » sur l'efficience (moyens/résultats), l'efficacité (qualité/prix). Avec la « logique de l'appel à projets » nous sommes entrés dans un nouveau paradigme (Ressad). Ce processus a mis fin à l'ancien qui consistait à présenter devant les financeurs publics son projet qui passait ensuite devant une commission régionale (Bidet).

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ Dreyfus Françoise, « La révision générale des politiques publiques, un concept néolibéral du rôle de l'État ? », Revue française d'administration publique, n° 136, 2010/4, p. 857-858.

⁸⁹ Bezes Philippe, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact de New public Management », op. cit., p. 37.

⁹⁰ Dreyfus Françoise, « La révision générale des politiques publiques, un concept néolibéral du rôle de l'État ? », op. cit., p. 857-858.

⁹¹ Bezes Philippe, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact de New public Management », op. cit., p. 33.

⁹² Vivien Anne-Cécile, « Les appels à projets et la commande publique : des liaisons dangereuses incompatibles » Institut ISBL, 24 novembre 2021, disponible à <https://institut-isbl.fr/les-appels-a-projets-et-la-commande-publique-des-liaisons-dangereuses-incompatibles/>, consulté le 21 septembre 2022.

⁹³ Gueydan Geneviève et Jourdan Jean-Robert, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », op. cit., p. 103.

Partie I - Un monde contraint



L'appel à candidature ou à initiative, de son côté, porte sur le financement d'actions annuelles ou pluriannuelles. Par sa nature volatile, non pérenne, il est souvent incriminé par les associations. Bien que relevant d'un processus moins lourd que l'appel à projets décrit précédemment, il multiplie les recherches de financement pour l'association à travers la réponse à plusieurs cahiers des charges. A cet égard, les conférences des financeurs de prévention de la perte d'autonomie des Pays de la Loire réfléchissent actuellement à créer des appels à candidatures communs, pour simplifier les choses (Bidet).

Dans cette logique sous-tendue par une grammaire d'indifférenciation, qui gomme l'identité associative et son mobile « politique » et fait de chaque organisation, quelle qu'elle soit, un « partenaire », certains dirigeants bénévoles tentent de revendiquer une singularité qui n'est plus de mise, donnant lieu à un dialogue de sourd : « nous sommes une association singulière, je ne veux pas le savoir, il faut s'adapter » (Rochereau). Ce qui fait dire à Geneviève Rochereau, présidente d'une ADMR, que « les financeurs n'ont pas d'état d'âme, qu'ils ne font pas de différence entre l'entreprise privée lucrative ou non lucrative » (Rochereau). Un rapport qui peut être analysé à l'aune d'un « choc des représentations » : celle du financeur, « administrative » et celle du bénévole dirigeant, politique⁹⁴.

Pour « décrocher » l'appel à projets, pris dans le jeu concurrentiel

avec les autres associations et les entreprises privées lucratives, dépasser la suspicion « d'amateurisme », l'association n'a pas d'autre choix que de se hisser à la hauteur des exigences des organismes financeurs, formaliser (Rochereau), mais aussi adopter de nouvelles pratiques, un nouveau langage, une rationalité fonctionnelle (Pichavant ; Abline)⁹⁵.

L'emprise de cette rationalité ne doit pas masquer que l'acte créatif reste du côté des associations. Les financeurs publics sont en effet soucieux de ne pas « tarir » la force créatrice des associations qui, associée à la conviction, doit contribuer à faire évoluer le cadre, le déformer (Bidet). L'association qui par la passion commune de ses acteurs est un gisement pour les politiques publiques et donc « l'innovation sociale ». Un phénomène dont les administrateurs doivent être conscients et qu'ils doivent revendiquer⁹⁶. Il faut souligner l'expression ici de « déformer le cadre », qui nous renvoie à la rationalité instrumentale. Seulement, l'appel à projets, par sa dimension polarisante, contient en substance sa contradiction : le risque d'affaiblir le potentiel créatif de l'association. Une rationalité instrumentale qui, si on n'y prend pas garde, pourrait produire un effet de planification : un comble dans la société concurrentielle.

Lors de la conférence des financeurs, si une action jugée pourtant intéressante ne s'inscrit pas dans le cahier des charges existant, le Conseil

départemental, dans son rôle de régulateur, regarde si le projet soumis ne relève pas du cahier des charges d'un autre financeur. A défaut, il fait remonter l'initiative non soutenue à la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

Franck Bidet, directeur de la mission prévention de la perte d'autonomie au Conseil départemental de Maine-et-Loire, nous livre un exemple concret. Depuis maintenant quelques années, les conférences des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie peuvent financer des actions de soutien aux proches aidants de personnes âgées selon quatre formats fixés par la CNSA (actions d'informations/sensibilisation ; actions et formation ; actions de soutien psychologique individuel ; actions de soutien psychosocial collectif/groupes de paroles). Des acteurs locaux avaient proposé des actions centrées sur la santé et le bien-être des aidants qui semblaient pertinentes aux yeux des membres de la conférence des financeurs mais qui n'entraient pas dans les « formats éligibles ». Aussi la conférence 49 (ainsi que d'autres territoires) a fait « remonter » ces projets à la CNSA et, grâce à des groupes de travail, expliqué en quoi ces actions méritaient d'être soutenues. Depuis 2022, la prévention santé/bien être fait partie du « catalogue » des actions éligibles. La conférence du Maine-et-Loire en finance cette année dix-neuf proposées par des acteurs locaux différents dont six associations (Bidet).

⁹⁴ Dubost Nathalie et Zoukova Eric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », Comptabilités, économie et sociétés, mai, 2011, p 1-23.

⁹⁵ Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », Sociologies, théories et recherches, 2018, n. p.

⁹⁶ Blairon Jean, « Appel à projets : le 'monde' associatif, pris dans une utopie à l'envers », n° 1-2, Les politiques sociales, 2015/1, p. 66-77.

Partie I - Un monde contraint



L'initiative directe n'a pas disparu, le Conseil départemental peut être interpellé par un « porteur de projet » (Bidet). Par ce biais, les « techniciens » du Conseil départemental, eux-mêmes aux prises avec cette rationalité gestionnaire via le New public management qui s'incarne notamment dans la lourdeur et le formalisme de la procédure⁹⁷, retrouve une forme de connivence, une complicité, avec l'initiateur du projet, un sens à leur action (Bidet)⁹⁸. La relation interpersonnelle, personnalisée, redoutée sous la forme du clientélisme, non seulement persiste, mais trouve une nouvelle vigueur dans cette perte de sens partagée.

Depuis 2018, l'initiative directe prend la forme d'appels à manifestation d'intérêt (AMI). Ce processus doit favoriser la mise en œuvre accélérée de dispositifs jugés inventifs⁹⁹. Ces appels à manifestation d'intérêt sont financés par des crédits « fléchés » par l'État. Latéralement aux AAP, il s'agit de donner une capacité d'initiative nouvelle aux associations¹⁰⁰. En écho à la loi ELAN (évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) du 23 novembre 2018 relative aux personnes en situation de vulnérabilité, il peut s'agir actuellement de programmes d'habitats inclusifs et participatifs qui permettent à des personnes

âgées de rester à domicile au lieu d'aller dans un EHPAD (Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). La législation peut être alimentée par un constat du Département de Maine-et-Loire ou des financeurs publics comme l'ARS, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), mais aussi nourrie par les « plaidoyers » des associations. Dernièrement, l'ARS et le Conseil départemental de Maine-et-Loire ont donné leur aval à des dispositifs d'habitat partagé expérimentaux dont ODISSEA porté par l'association France Alzheimer 49.

2.4.2 L'« esprit associatif » en question

Pour la sociologue Yolande François, la singularité associative ne se trouve pas dans sa « nature », mais dans « l'esprit associatif », sa « personnalité organisationnelle », sa « personnalité organisationnelle », sa « personnalité organisationnelle » : le pourquoi on fait la chose¹⁰¹? Sur ce plan, on observe, en effet, que le passage de la subvention à l'appel à projets a déstabilisé un certain nombre d'associations (Freygefond-Andrzejewski). La non reconduction automatique du projet, d'un financement récurrent, produit un sentiment de précarité, qui s'accompagne d'une insécurité, une difficulté à se projeter (Mils/Gaudin). Une incertitude qui se traduit de façon immédiate par la peur de ne pas pouvoir payer les sala-

riés (Le Corre). Un paradoxe lorsque l'on sait que la réponse à l'appel à projets, selon son degré de complexité, peut nécessiter l'embauche de salariés spécialisés qui va contraindre en retour l'association à trouver des compléments de financements pour les rémunérer (Le Corre).

Au cours de nos conversations, les acteurs associatifs expriment un sentiment de perte de contrôle qui se manifeste par la sensation d'être soumis à des paramètres exogènes perçus comme opaques (hétéro-normativité), mais aussi une injonction à se justifier, qui produit de l'incompréhension, un sentiment de dépossession,

de désorientation et au final une perte de sens (Freygefond-Andrzejewski). Nicole Freygefond-Andrzejewski, qui se dit « retraitée et travailleuse bénévole », donne l'exemple d'une association qui existe à Nantes depuis 20 ans. Avant, celle-ci bénéficiait d'une subvention du Département de Loire-Atlantique et d'une de la mairie. Progressivement, ses ressources financières se sont muées en appels à projets. Maintenant non seulement l'association doit présenter chaque année un projet mais surtout justifier de son activité : l'adéquation de l'action à la nature du financement (Freygefond-Andrzejewski).

⁹⁷ En 2011, une mission d'appui au secrétariat général des ministres sociaux avait évalué « le temps unitaire d'un AAP en ARS à entre 18 et 36 jours homme ».

⁹⁸ Gueydan Geneviève et Jourdan Jean-Robert, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », op. cit., p. 104.

⁹⁹ Ibid., p. 97-109

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹ François Yolande, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? op. cit., p. 114.

Partie I - Un monde contraint



Dans un contexte de raréfaction des disponibilités financières, avec les AAP, il faut en effet justifier de l'usage de l'argent. Pour ce faire l'association doit « formaliser ses actions, présenter le projet, rendre compte, donner une lisibilité à l'utilisation des fonds » (Rochereau). Parfois, il se produit de l'improbable : « Il y a des choses que l'on fait habituellement, on hésite à le présenter aux financeurs, mais pour eux c'est particulier, 'on va vous financer', c'est la surprise. » (Rochereau). Gilles Pichavant, président du COORACE et directeur de l'association d'insertion Alise, pointe la difficulté à traduire l'idée associative dans la grille bureaucratique, rationnelle (Pichavant). On trouve parfois le terme explicite de « coder »¹⁰². Comment rendre visible l'activité de l'association, traduire le terrain, la subjectivité dans le langage comptable, chiffrée, des organismes financeurs ?¹⁰³. Jusqu'à quel point le langage technique disponible, comme « discours instituant, » oriente, appauvrit, voire empêche ce travail de symbolisation¹⁰⁴ ?

Vécue comme une conformation, un président d'une association humanitaire refuse d'entrer dans la « logique » de l'appel à projets, en se limitant aux subventions des collectivités publiques et aux dons liés à la reconnaissance d'intérêt général de l'association, renonçant par là même à des moyens importants (Gilbert, le nom a été animisé). Il s'agit pour lui explicitement d'éviter

une sorte d'emprise, de basculer dans la « représentation » des financeurs publics¹⁰⁵ qui fonctionne avec des objectifs et des contrôles (Gilbert).

L'appel à candidatures, et la polarisation qui en résulte, conduit dans certains cas, à « parasiter » l'action de l'association. Sa nature chronophage, la nécessité de « réagir » dans une temporalité compressée sont pointées (Cosme/Le Corre) : « l'appel est produit le lundi, il faut répondre le jeudi. » (Cosme). En raison de leur complexité, de la spécialisation requise, les appels à projets au sein de l'ADMR sont gérés maintenant à l'échelon de la fédération (Rochereau).

Le « bricolage » de la réponse, sa rédaction fait apparaître l'appel à projets comme un dispositif d'alignement, d'ajustement discret, une « micropratique » de gouvernabilité, apte à diffuser, faire partager une norme, par un façonnage de la manière de faire et de penser¹⁰⁶.

D'un autre point de vue, l'alignement de l'offre des associations sur les financements « fléchés » contribue à homogénéiser, standardiser, les projets (Mils). En répondant à une problématique préétablie, jugée parfois en décalage avec le terrain, l'appel à projets « bloque », selon certains interlocuteurs, « l'inventivité associative », la détourne de sa fonction première qui consiste à trouver des idées pour aller plus loin (Cosme).

Avec les AAP, certaines associations ont perdu le sens politique de leur fonction. Elles sont devenues pour Philippe Degrelle des « bêtes à placement » avec « un regard financier, efficace ». « Un processus de dénaturation s'est opéré. Au projet initial s'est substitué un mécanisme qui fonctionne pour lui-même. L'horizon associatif s'estompe.

Julien Estival, formateur et consultant pour l'association Un Pas de Côté, nous donne l'exemple d'une association, qui pour « survivre », remplit des missions identifiées et fléchées financièrement par le Département de Maine-et-Loire comme sensibiliser des collectivités, des élus, au détriment d'actions en lien avec le projet militant plus difficile à financer. Occupée ailleurs, l'association se détourne de sa fonction politique première qui consiste à faire des recherches, de la veille et négocier des achats de terres (polarisation de l'action). Pris dans le fil de cette activité de survie, la présidente confesse ne plus avoir de temps pour faire ce qui a du sens. Cette polarisation de l'action évide le projet associatif (signifiant vide), au risque de lui faire perdre non seulement son identité, mais aussi son rôle démocratique. Sommes-nous en présence d'une « micropolitique » au sens d'un dispositif qui oriente sciemment le choix des acteurs¹⁰⁷ ou un effet de la rationalité instrumentale qui induit une dépolitisation ?

¹⁰² Breton Eleanor, « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », *Politix*, n° 105, 2014/1, p. 213-232.

¹⁰³ Haeringer Joseph et Sponem Samuel, « Régulation dirigeante et gouvernance associative », op. cit., p. 239 ; Glady Marc et Vandeveldé-Rougale Agnès, « Discours sollicités, subjectivité empêchée introduction », *Langage et société*, n° 158, 2016/4, p. 9-16.

¹⁰⁴ Glady Marc et Vandeveldé-Rougale Agnès, « Discours sollicités, subjectivité empêchée introduction », op. cit., p. 10.

¹⁰⁵ Dubost Nathalie et Zoukova Éric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », op. cit., p. 13.

¹⁰⁶ Breton Eleanor, « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », op. cit., p. 230.

¹⁰⁷ Chamayou Grégoire, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, op. cit., p. 248.

Partie I - Un monde contraint



De manière concomitante, ces phénomènes génèrent pour les bénévoles un écart à l'engagement premier, une perte de sens (injonction paradoxale), qui peut se transformer en étrangeté à soi-même. Une violence symbolique qui peut produire, un *burn out*, un départ (Estival). Nous sommes ici face au tableau « clinique » d'un système dit « paradoxant » dont le cadre, c'est-à-dire l'organisation du travail (perte de repères), mais aussi le sens (dissonance cognitive) sont dévoyés¹⁰⁸. « Une dérive qui va contraindre les bénévoles à demander une formation technique alors qu'ils ont besoin de

sens » (Estival).

Pour s'en déprendre, Julien Estival, consultant et formateur pour l'association Un Pas de Côté, propose des jeux de rôle inspirés du Théâtre de l'opprimé conceptualisé par l'écrivain, dramaturge, metteur en scène et homme politique brésilien Augusto Boal (1931-2009). Le jeu de rôle se déroule en trois temps. Une situation est d'abord jouée devant les membres de l'organisation. Ensuite, une tierce personne donne une variante. L'ensemble donne ensuite lieu à un débat entre les participants. Selon Julien Estival, cette mise

en scène produit une approche cathartique qui permet de raconter, mais surtout stimuler l'esprit critique, se réapproprier la problématique (Estival).

Tous ne partagent pas cet état d'esprit, pour certains, avec les subventions les associations ont été longtemps « hors sol » : « il faut qu'elles s'adaptent » (Dugest, nom anonymisé). D'autres distinguent « des éléments positifs à cette mutation » : « cela ne nuit pas, c'est plutôt l'inverse. Cela nous oblige à être plus inventif » (Lorie, nom anonymisé).

3 - Trouble dans la « gouvernance »

3.1 L'engagement : une brève histoire de l'avenir

3.1.1 Le bénévolat des retraité.e.s. : un ancrage socio-identitaire et existentiel

Pour Pierre Caro, 84 ans, très imprégné par l'éducation populaire, le bénévole est une personne qui se donne des missions indépendamment de l'activité professionnelle et du revenu, pour donner un sens à sa vie, se relier aux autres (Caro). Dans l'étude réalisée en 2021 qui portait sur les pratiques et motivations des bénévoles dans les relais amicaux Malakoff Humanis, nous avons observé que le bénévolat offrait aux aîné.e.s, après la fin de l'activité professionnelle, un ancrage socio-identitaire articulant soi et les autres, plaisir et utilité¹⁰⁹. Côté plaisir, le bénévolat offre la possibilité de

continuer à œuvrer, au sens d'une activité qui élève¹¹⁰, rester arrimé à la société, faire monde. Mais aussi réaliser des choses que l'on n'a pas pu faire dans sa vie et ainsi se refaire, s'éprouver (expérience transitionnelle), s'inventer. Latéralement, nombre de nos interlocuteurs accolaient l'idée de se sentir utile, d'être utile, d'être reconnu, au sens ici de bénéficier d'une reconnaissance symbolique qui peut être un remerciement, un sourire¹¹¹.

Avec la diffusion d'une rationalité gestionnaire et managériale qui abîme certaines fins de carrière, produit un épuise-

ment professionnel (*burn out*)¹¹², nous avons également remarqué que le bénévolat permettait à de jeunes retraités de renouer avec une activité qui a du sens, l'authenticité de la rencontre et, in fine, se retrouver (renarcissisation), faire réparation (estime de soi)¹¹³. Plus prosaïquement, l'activité bénévole permet de se maintenir physiquement et psycho-cognitivement, en un mot resté actif, dynamique. Un leitmotiv qui s'inscrit dans la société de la performance. Ce slogan, largement intériorisé, peut devenir après 75 ans une injonction paradoxale (Clercq).

¹⁰⁸ Gaulejac Vincent de et Hanique Fabienne, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », op. cit., p. 49 à 51.

¹⁰⁹ Guérin Vincent, Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aîné.e.s dans le Pays de la Loire, op. cit.

¹¹⁰ Supiot Alain, Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXIe siècle, Open Éditions, Collège de France, 2019.

¹¹¹ Guérin Vincent, Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aîné.e.s dans le Pays de la Loire, op. cit.

¹¹² Lemaigre Thomas, « Burnout, quand l'organisation désagrège l'individu », La revue nouvelle, n°2, 2020/2, p. 47-53.

¹¹³ Guérin Vincent, Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aîné.e.s dans le Pays de la Loire, op. cit.

Partie I - Un monde contraint



Selon la sociologue Nathalie Dubost, dans le bénévolat de direction (que l'on oppose ici au bénévolat d'activité) l'utilité pour la communauté prime sur le plaisir¹¹⁴. Cette observation va dans le sens des propos de certains de nos interlocuteurs : « le souci de faire quelque chose pour les autres l'emporte sur le besoin de se réaliser » (Vincent). D'autres évoquent pourtant le plaisir d'être au plus près des choix politiques de l'association, de la vie sociale de leur pays, une proximité avec le lieu de la décision, le pouvoir (Riou). Outre le plaisir de participer directement au pilotage de l'association, cet engagement politique apporte également un savoir-faire. Dans un monde en mutation rapide, cet éclairage

montre indirectement que l'on exigera du bénévolat de « gouvernance », plus que de la bonne volonté et du militantisme¹¹⁵.

Comme le soulignait l'économiste Lionel Prouteau, les bénévoles seniors, exerçant des responsabilités, ont un profil différent des adhérents avec une surreprésentation des hommes (55 % pour les hommes contre 45 % pour les femmes), et des cadres supérieurs et des indépendants agricoles. Un différentiel qui s'accroît pour la présidence : 61 % d'homme contre 39 % de femmes¹¹⁶.

Durant notre première enquête qui incorporait des temps de confinement, nous

avons également observé que le bénévolat des retraités étayait le temps qui reste, lui donnait du sens, autorisait une projection, un horizon. « Les jours se ressemblent, on peut glisser intangiblement vers une flegmatique aiguë », nous disait une personne. Seulement, avec le confinement, le sol s'est déroché, l'absence d'activité bénévole a mis au jour un temps compté qui ne pouvait être métabolisé livrant certains à la réalité du vieillissement, la mort inéluctable. Cette décélération forcée du rythme de vie et simultanément l'assèchement des expériences vécues révélaient en creux la dimension existentielle du bénévolat¹¹⁷.

3.1.2 Crise de l'engagement ?

Daniel Vincent, 76 ans, président de SOLIPASS, est inquiet du vieillissement de son conseil d'administration composé de retraités.e.s entre 65 et 75 ans. Michel Cosme, responsable à l'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA), constate, de son côté, « un trou dans la « gouvernance » entre 30 et 50 ans : mécaniquement, le conseil d'administration se restreint, devient plus âgé » (Cosme).

Comme nous l'avons observé antérieurement, l'engagement bénévole chez les plus jeunes

n'a pas disparu, mais il a changé de nature¹¹⁸. Selon nos interlocuteurs, la génération montante s'engage différemment, elle agit plus ponctuellement, sur des enjeux concrets, avec une visibilité dans l'action (Bliguet). On observe un rapport instrumental au bénévolat (Estival) : « Les jeunes font du bénévolat pour avoir une ligne sur leur CV » (Leray), un gain d'expérience qu'ils pourront monnayer dans l'entreprise¹¹⁹. On découvre ainsi que le bénévolat permet d'acquérir une valeur ajoutée susceptible d'être échangée sur le marché professionnel¹²⁰.

L'investissement persiste, mais il ne tient pas dans la durée (Leray), il se fait plus volatile. Un phénomène que le sociologue Vincent de Coorebyter résume par cette formule : « La condition de l'engagement c'est le droit au désengagement »¹²¹. Cette discontinuité pose le problème de la transmission de la mémoire, des réussites, des difficultés associatives nécessaires à sa projection (Estival, Degrelle) qui s'entretient par la présence de ceux qui sont là depuis longtemps (Degrelle).

¹¹⁴ Dubost Nathalie, « Motivation des administrateurs d'association et rôle attendu du CA : une étude empirique », op. cit., p. 10.

¹¹⁵ Idem.

¹¹⁶ Prouteau Lionel, « Le bénévolat en France en 2017. État des lieux et tendances. Synthèse des résultats », octobre 2018, p. 16-17, disponible à https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LeBenevolatEnFranceEn2017_SyntheseEnqueteCRA-CSA_17102018_VF.pdf, consulté le 13 septembre 2022.

¹¹⁷ Guérin Vincent, Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aînés.e.s dans le Pays de la Loire, op. cit.

¹¹⁸ Idem.

¹¹⁹ Dubost Nathalie, « Motivation des administrateurs d'association et rôle attendu du CA : une étude empirique », op. cit., p. 7.

¹²⁰ Dubost Nathalie et Zoukova Éric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », op. cit., p. 4.

¹²¹ Coorebyter Vincent de, « Des collectifs d'individualistes, La revue nouvelle, n° 2, 2020/2, p. 38-39.

Partie I - Un monde contraint



Julien Estival, consultant et formateur pour l'association Un Pas de Côté, observe un questionnement identitaire chez les plus jeunes (Estival). Mais aussi une méfiance vis-à-vis de l'institué, des métarécits. Il postule que l'injonction à la polyvalence, l'interchangeabilité ambiante, aurait pour conséquence de rabattre l'individu sur lui-même, un phénomène qui favoriserait en retour un questionnement identitaire (Estival). Ces observations vont dans le sens du concept de « vie liquide » développé par le sociologue Zygmunt Bauman qui veut que ce qui est stable, unique, ancré, peut être rapidement frappé d'obsolescence : étymologiquement, tomber en désuétude¹²². Cette injonction au changement permanent engendre une nécessaire

« identité labile » qui se manifeste entre autres par la flexibilité, la pluri-appartenance. Cette socialisation fera préférer aux plus jeunes un engagement dans des collectifs horizontaux, autogérés, pour une cause précise, concrète, ponctuelle dont on peut se retirer librement et qui préservent la singularité de chacun¹²³. Des éléments qui donnent corps par ailleurs à la métamorphose du militant en activiste.

Ces observations font également résonance à l'individualisme contemporain marqué par l'injonction à s'épanouir, se réaliser, qui s'exprime par la volonté de se donner ses propres règles (autonomie), une quête d'intensité. Un individualisme qui se construit dans un rapport de méfiance vis-à-vis des récits surplom-

bants, la verticalité et l'anonymisation, le militantisme et la professionnalisation des organisations. Ce comportement qui pourrait conduire à un repli sur soi s'accompagne paradoxalement d'un désir de reconnaissance, d'un besoin de l'autre : le « désir d'être désiré ». Une « ruse sociétale » qui peut devenir une fragilité. Cette dépendance à l'autre pour se réaliser pourrait constituer dans certain cas un élément d'explication à l'épuisement professionnel (*burn out*). Un syndrome qui frappe des personnes souvent très investies qui sont confrontées à un assèchement non seulement émotionnel et symbolique mais aussi relationnel dans leur travail lié à la diffusion d'une « bureaucratie managériale »¹²⁴.

3.2 L'impact multiforme du vieillissement

3.2.1 La tyrannie de l'apparence (âgisme)

Dans l'étude précédente¹²⁵, nous avons observé que l'activité bénévole rencontre à partir de 75 ans (plus ou moins cinq ans)¹²⁶ ses limites. Ce « plafond de verre » est lié, en premier lieu, au processus naturel de sénescence qui frappe les personnes différemment. Ce processus peut se manifester par des fragilités osseuses et musculaires, mais aussi des

altérations psychomotrices (coordination, dextérité, équilibre, souplesse), sensorielles (auditives, visuelles) et cognitives (mémoire, rapidité, résolution de problèmes). Des phénomènes qui peuvent être associés à une comorbidité, une polypharmacie.

Outre ces manifestations, les personnes âgées, au masculin

comme au féminin, se retrouvent également aux prises avec une représentation sociale négative de l'âge médiée par l'apparence : l'âgisme (de l'anglais *Ageism*)¹²⁷. Un phénomène quasi naturalisé, car intériorisé, et donc peu interrogé, qui peut conduire à un retrait prématuré du bénévolat¹²⁸.

¹²² Rosa Hartmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », op. cit., n. p. ; Bauman Zygmunt (2005), *La vie liquide*, Paris, Pluriel, 2016.

¹²³ Coorebyter Vincent de, « Des collectifs d'individualistes », op. cit., p. 33-40.

¹²⁴ Coorebyter Vincent de, « Des collectifs d'individualistes », op. cit., p. 33-40 ; Yonnet Paul, « L'avènement de l'enfant du désir », *Études*, t. 412, 2010/1, p. 43-52 ; Lemaigre Thomas, « Burnout, quand l'organisation désagrège l'individu », op. cit., p. 47-53.

¹²⁵ Guérin Vincent, *Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aîné.e.s dans le Pays de la Loire*, op. cit.

¹²⁶ Constat également observé par Lionel Prouteau et Charles Wolff dans « La participation associative et le bénévolat des seniors », *Retraite et société*, n° 50, 2007/1, p. 162.

¹²⁷ Ce terme faisant référence aux discriminations frappant les personnes âgées a été forgé par le gérontologue américain Robert Butler en 1969, cf. Dufeu-Schubert Audrey, *Réussir la transition démographique et lutter contre l'âgisme*, rapport réalisé par Madame Audrey-Dufeu Schubert, députée de Loire-Atlantique à la demande de Monsieur Edouard Philippe Premier ministre, 2019, p. 4, disponible à <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/personnes-agees/article/reussir-la-transition-demographique-et-lutter-contre-l-âgisme>, consulté, le 23 septembre.

¹²⁸ Guérin Vincent, *Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aîné.e.s dans le Pays de la Loire*, op. cit.

Partie I - Un monde contraint



Nicole Le Corre, 77 ans, secrétaire du bureau du Centre d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF 49), fait ainsi état d'une « tyrannie de l'apparence » qui lui fait dire qu'elle est trop vieille pour représenter l'association par ailleurs jeune et dynamique (Le Corre).

Daniel Vincent, 76 ans, président de SOLIPASS, nous dit qu'il est président depuis trop longtemps : « Il m'arrive de penser que le vieillissement peut nuire à l'association pour capter de nouveaux administrateurs ; ils vont se dire qui est cette équipe de cheveux blancs ». Il conclut : « Ne sommes-nous pas dans une société qui a peur de vieillir ? » (Vincent).

En télescopant les dimensions socio-identitaires et existentielles que procure le bénévolat, l'âgisme peut être vécu comme une injonction paradoxale dans une société qui prône par ailleurs le « vieillissement actif », une socialisation qui nécessite d'être dynamique. Elle vient troubler un sentiment de maîtrise et peut simultanément ouvrir sur l'angoisse de la mort (Clercq). A la lumière de ce qui a été observé plus haut, comment cette mise à l'écart sera-t-elle vécue par les générations qui arriveront à la retraite dans les prochaines décennies, socialisées pour se réaliser dans le regard de l'autre ?

Comment opérer cette transition au mieux ? Yves Clercq, psychologue des âges de la vie, évoque un « deuil blanc » qui nécessite un accompagnement. A la manière de la fin de l'activité professionnelle, la fin du bénévolat doit être marqué par un rite de passage qui peut se matérialiser symboliquement par un pot de départ, un acte symbolique qui consiste à mettre à l'honneur la personne, son œuvre dans l'association, la remercier et lui remettre des cadeaux. Il suggère l'idée d'un « bénévolat honoraire » : une présence dans l'association, dégagee de toute obligation (Clercq).

3.2.2 Obsolescence de la pratique, sénescence et lassitude

Marie-Noëlle Martin, 70 ans, vice-présidente du relais amical de Nantes observe dans le cadre de ses responsabilités, une obsolescence progressive de la pratique chez les bénévoles après une dizaine d'années de retraite. Chez les hommes, dont l'activité bénévole s'est parfois substituée à l'activité professionnelle, la fin du bénévolat est une décision importante qui sonne comme une seconde retraite. Marie-Noëlle Martin témoigne à cet égard des difficultés qu'elle a parfois à convaincre certains bénévoles d'arrêter leur activité mais aussi l'incidence que peut avoir leur comportement sur l'image de l'association, ses partenariats (Martin).

Si la retraite est une décélération par rapport à l'activité professionnelle, le déphasage s'accroît avec l'altération des capacités physiques et cognitives. Nicole Le Corre, 77 ans, administratrice du Centre d'information sur les droits des

femmes et des familles (CIDFF 49), qui vient de mettre fin à ses fonctions de secrétaire du bureau (elle le souhaitait ardemment depuis trois ans) évoque sa lenteur. Elle a une sciatique et se déplace lentement : « je n'arrive pas à suivre. » (Le Corre). Elle fait également état d'une expérience qui l'amène à penser que le débit oral des plus jeunes s'accroît (Le Corre).

Depuis quelque temps, elle observe un hiatus grandissant entre la « temporalité » des salariés de l'association, immergés dans la vie active, et son activité de bénévole retraitée. Elle donne l'exemple du temps de réactivité à un appel à projet, un rythme donné de l'extérieur (hétéronomique), accentué par la numérisation (l'usage d'internet). Deux ingrédients du mécanisme de mise en concurrence, qui se renforcent et produisent une « charge mentale ». Une charge mentale qui se superpose, chez les plus âgés, à une altération

des capacités physiques et cognitives, la résistance au changement. Cette saturation peut se transformer, chez certains, en un épuisement, un « burn out » (Le Corre).

Indépendamment du processus naturel de sénescence, de la santé et du manque d'énergie, Marie-Noëlle Martin évoque aussi, à partir de 70 ans, une certaine lassitude (Martin). Conséquence indirecte du poids de l'âgisme ou de la proximité plus ou moins consciente de sa fin prochaine, le bénévolat semble entrer en concurrence avec d'autres aspirations et notamment profiter de ses ami.e.s, de sa famille. A 77 ans, Nicole Lecorre aspire explicitement à faire autre chose : « j'ai envie de me consacrer davantage à ma famille et à mes loisirs favoris » (Le Corre). D'autres veulent être disponibles pour leurs enfants, petits-enfants, ami.e.s. mais aussi faire des activités de loisirs, culturelles et sportives, qui ont du sens (Riou).

Partie I - Un monde contraint



Ainsi les contraintes vécues dans la « gouvernance », les limites physiques et psycho-cognitives devenues plus saillantes avec l'âge conduisent

à faire des choix pour soi : « Je ne peux pas marcher alors que j'en ai besoin pour ma santé ». Entre plaisir et contrainte, à ce moment de l'existence, on

choisit vite » (Chopin). De fait, la retraite est aussi la possibilité de se rendre indisponible¹²⁹.

3.2.3 L'ambivalence de l'expérience

Estelle Gaudin, 31 ans, coordinatrice du dispositif local d'accompagnement (DLA), consultante au sein du Centre d'études et d'action sociale de Vendée (CEAS Vendée) et par ailleurs administratrice nationale 2022 de la Jeune chambre économique française (JCEF) avance l'idée que la « gouvernance » pratiquée dans les associations, les outils employés, les manières de faire ne correspondent plus à ce que souhaitent les plus jeunes et parfois contribuent à les désengager, les faire fuir (Gaudin).

Cette remarque fait écho aux propos de Rabie Ressay, docteur en aménagement du territoire et enseignant à l'Université Catholique de l'Ouest (UCO) qui constate au filtre de la cellule opérationnelle du projet (COP) qu'il propose à ses étudiants de masters II, une « résistance au changement » chez les plus âgés (Ressay). Une résistance perçue spontanément sur la non-adaptation que l'on pourrait aussi interpréter comme le refus d'une perte de sens, l'écart entre leur représentation et ce qui doit être¹³⁰.

L'objectif de cette cellule est de proposer une expertise gratuite. Structurée en trois temps (diagnostic, plan d'action et calendrier), elle permet à une association, une entreprise, une collectivité publique

de bénéficier d'un « rafraîchissement » comme par exemple se doter d'un « plan stratégique » afin d'obtenir « un label », ou encore obtenir une narration différente. Cette « résistance au changement » serait liée selon Rabie Ressay à la peur d'être dépossédé, une dénaturation de l'association. Un attachement, de l'affect, qui nuisent aux changements nécessaires (Ressay).

Pour Yves Clercq, psychologue des âges de la vie, il se produit autour de 75 ans (plus ou moins cinq ans) une transition dans le bénévolat marquée par un décalage entre l'expérience vécue et la réalité. Daniel Vincent, 76 ans, président dans une association d'insertion témoigne : « Quand on a 70 ans, on a vécu sa vie professionnelle dans une autre réalité » (Vincent). A la croisée de l'accélération du changement technique, social et du processus de sénescence individuel, Philippe Bliguet, directeur de SOLIPASS, observe dans des associations d'insertion un assèchement des compétences chez certains administrateurs âgés (Bliguet). Un effet ciseau qui conduit à un déphasage progressif, une déconnexion par rapport aux conditions actuelles de travail, à la vie de l'entreprise, au public en précarité, mais aussi aux enjeux environnementaux.

D'où l'urgence selon lui d'introduire de nouveaux acteurs, des salariés en parcours (des usagers) qui apporteront une vision autre (Bliguet).

Daniel Vincent, 76 ans, président de SOLIPASS, considère cependant que l'âge peut être « pertinent » : « Ils ont les pieds sur Terre !!! » (Vincent). Gilles Pichavant, 64 ans, président d'un réseau régional de structures d'insertion (délégation régionale COORACE Pays de la Loire), va plus loin, il met à profit le bureau composé de cinq personnes de plus de 70 ans, avec qui il a « une approche horizontale », comme un « moyen de friction » avec le conseil d'administration plus jeune, composé de vingt-cinq personnes dont la moyenne d'âge est de 55 ans, dans lequel on trouve des salariés marqués par « une approche terrain » (Pichavant). Une friction basée sur l'étonnement, le différentiel. Face à l'isomorphisme entrepreneurial ambiant, Gilles Pichavant utilise la socialisation militante, décalée, du bureau « contre » le conseil d'administration habité par une approche plus « concurrentielle ». Si les décisions sont validées par le conseil d'administration, le bureau apporte, selon lui, une plus-value (Pichavant).

¹²⁹ Rosa Hartmut (2018), *Rendre le monde disponible*, Paris, La Découverte, 2020.

¹³⁰ Gaulejac Vincent de et Haniqne Fabienne, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », op. cit., p. 50.

Partie I - Un monde contraint



3.2.4 S'acharner au risque d'une présidence désarrimée

« L'association n'est pas une propriété »

Pierre Caro

Dans un contexte de pénurie, l'absence de candidat à la présidence peut conduire à l'accaparement du rôle de président, son pouvoir, mais aussi l'appropriation de l'association. Si la majorité de personnes s'arrêtent autour de 70 ans, d'autres « s'acharnent » (Moreau). Certains bénévoles en quête d'un prolongement de ce qu'ils aimaient faire dans leur activité professionnelle, d'une renarcissisation, d'expériences nouvelles, sont avides de responsabilités. Il faut les assagir nous dit Geneviève Rochereau, présidente d'une ADMR (Rochereau).

Dans le cas d'une présidence, cela peut s'avérer délicat. En effet cette attitude peut conduire à une « hyperprésidence » (Cardot). Un type de présidence vieillissante, sur-incarnée, qui peut mettre en péril l'association par une déconnexion grandissante de la gestion à l'environnement socio-économique et politique en mutation permanente. Une forme de leadership désarrimée.

Plus l'incarnation est forte, plus violente sera la rupture pour la personne et l'institution (Moreau). Pierre Caro, 84 ans, bénévole depuis toujours, attire notre attention sur le fait

que « l'association n'est pas une propriété, que c'est un collectif, une communauté à laquelle il faut œuvrer » (Caro).

Encore faut-il que le président, la présidente, mais aussi les membres du conseil d'administration soient capables de prendre conscience de cet état de fait (Moreau). Selon Frédéric Moreau, délégué départemental de la Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Vendée, chargé de mission pour le groupe vieillissement, pour éviter ce genre de situation, il faut donner aux personnes des outils de compréhension des environnements en changement (Moreau).

Frédéric Moreau distingue la fin volontaire de la fin non volontaire ; la fin souhaitée, consentie et celle qui mène au conflit entre la personne et le conseil d'administration (Moreau). Dans certains cas, l'acharnement peut mener à un « putsch », c'est-à-dire un désaveu du conseil d'administration qui vote contre le projet du président à la majorité, un processus qui fragilise l'association, la continuité du projet associatif et simultanément, sidération et colère de la personne (Moreau). Une stratégie, selon le psychologue Yves

Clercq, plus ou moins consciente, qui permet à la personne, en position de victime, de sortir la tête haute (Clercq).

Lorsque la personne s'acharne, il faut s'attendre à une fin violente marquée par la colère et qui se soldera par un processus de radiation qui vient gommer l'implication de la personne dans l'association avec des conséquences pour l'estime de soi (Moreau). Dans ce cas de figure, un tiers consultant est parfois nécessaire pour permettre aux différentes parties de prendre du recul (Cardot, Estival).

Afin d'éviter ce scénario, l'association doit anticiper légalement, c'est-à-dire dans ses statuts, la fin de la présidence en limitant le nombre de mandats (deux par exemple dans les relais amicaux) ainsi que leur durée (deux, à trois ans) voire imposer une limite d'âge (Moreau).

En contrepoint, Estelle Gaudin précise qu'au sein de la Jeune chambre économique française (JCEF), les dirigeants bénévoles sont renouvelés chaque année afin de stimuler les compétences de chacun, mais surtout éviter tout accaparement (Gaudin).

3.3 Les freins à l'entrée en gouvernance

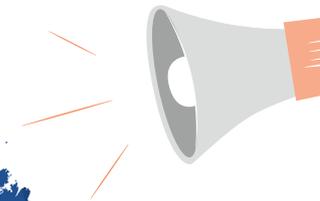
3.3.1 Concurrence des temps et technicité grandissante

Pour Anne-Laure Mesguen, consultante et cofondatrice de Benevolt, le frein majeur à la prise de responsabilité serait l'« incertitude » (Mesguen) ; une incertitude polymorphe. En premier lieu, les personnes redoutent d'être absorbées par

une activité chronophage : « ça va me prendre combien de temps ? » (Mesguen). Membre d'un conseil d'administration, Dominique Riou refuse d'exercer une présidence, car elle veut être « maître de son temps ». Ancienne dirigeante d'un

centre de fonctionnaires, rompue aux ficelles de la gouvernance, elle considère que « la vie professionnelle lui volait son temps », maintenant qu'elle est à la retraite, elle veut faire ce qu'elle aime (Riou).

Partie I - Un monde contraint



Selon Michel Cosme, responsable dans le réseau Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA), il est difficile de trouver des bénévoles car le bénévolat se fait au détriment de la vie professionnelle pour les salariés et de la vie privée pour les retraités (Cosme). L'indemnisation du président sous la forme d'un remboursement kilométrique ne suffit pas. Pourquoi ne pas adopter la décharge d'activité calquée sur le modèle syndical, un temps rémunéré pour les 30-45 ans ?

Cette idée a été développée par un groupe parlementaire dirigé par Benoît Hamon (Cosme).

A côté de ce rapport concurrentiel au temps, l'incertitude porte aussi sur la complexité protéiforme juridique (législatif) (Le Corre/Mesguen), normative (Bidet) ou encore réglementaire du bénévolat de direction (Dupin/Bidet). Avec cette pesanteur administrative ou bureaucratique (Mils) d'autres pointent la « transition numérique » (Dupin) qui frappe

les plus âgés ayant un faible niveau scolaire¹³¹, ce qui n'était pas le cas de nos interlocuteurs.

La pression vécue par les dirigeants bénévoles s'est rapprochée sensiblement de l'activité professionnelle avec laquelle une partie des retraités ne veulent pas nécessairement renouer. Certains l'expriment clairement : « On ne prend pas sa retraite pour se retrouver avec des soucis professionnels » (Riou).

3.3.2 Le poids des responsabilités, la peur de ne pas maîtriser

Outre la concurrence des temps et de la technicité grandissante de l'activité dirigeante, il y a également « la peur d'être embarqué dans des choses pour lesquelles ils n'ont pas été préparés » (Mils). La peur de ne pas être à la hauteur, de n'être pas « compétent » face au niveau de responsabilité exigé notamment civile et pénale en qualité d'employeur (Le Corre) et aux risques encourus (Chopin) notamment civiles et pénale en qualité d'employeur (Le Corre). Catherine Mils présidente de France Bénévolat Nantes Atlantique pointe celle associée à la présence de salariés dans l'association, la gestion

d'équipe au sens large (salariés et bénévoles).

Philippe Degrelle, membre du Centre d'études et d'action sociale de Vendée (CEAS Vendée), constate que le renouvellement des administrateurs se pose à partir du moment où se combinent des enjeux techniques et réglementaires et financiers mais aussi des salariés avec la gestion du personnel, les salaires qui représentent en moyenne les deux tiers des charges des associations employeurs¹³². En un mot, la complexité grandissante éloignerait certains administrateurs (Degrelle). Il faut égale-

ment ajouter l'intériorisation que la personne n'a pas les compétences, la suspicion d'amateurisme, voire un sentiment d'imposture (Degrelle).

Selon Anne-Laure Mesguen, une partie de ces incertitudes pourrait être levées, par une « réassurance » qui consiste à donner une visibilité à l'action, mais aussi et surtout l'orientation de la personne vers une formation, du savoir, mais aussi la prise de conscience qu'il existe des accompagnements spécifiques, comme un cabinet d'avocat, que la personne n'est pas seule (Mesguen).

3.3.3 Perte de sens

L'absence d'appétence pour l'entrée en gouvernance ne provient-elle pas de son manque d'attractivité, d'une dénaturation qui vient saper les fondements socio-identitaires et existentiels du bénévole et qui peut être résumé de la sorte : « A quoi je sers ? »

(Mesguen). Ce phénomène se matérialise dans les ADMR par la nécessaire « professionnalisation » exigée par les financeurs dans le cadre du passage de la subvention à l'appel d'offres. Une « professionnalisation » qui se caractérise par le remplacement des bénévoles

par des salariés aux missions-clés et un sentiment concomitant de dépossession dans la gestion des personnels, leur recrutement, mais aussi la perte du rapport direct au terrain, à la personne (bénéficiaire), qui faisaient le sel de l'engagement (Rochereau).

¹³¹ CSA et Les petits frères des pauvres, « L'exclusion numérique des personnes âgées » Étude réalisée par CSA pour les petits frères de Pauvres, financée par la Fondation des petits frères des Pauvres, 27 septembre 2018, disponible à https://www.petitsfreresdespauvres.fr/media/332/download/2018_10_01_Rapport_exclusion_numerique_personnes_agees_pFP.pdf?v=2&inline=1, consulté le 23 septembre.

¹³² Gardin Laurent, Rival Madina et Torset Christophe, « La régulation tutélaire des associations médico-sociales », dans Christian Hoarau et al, La gouvernance des associations, Paris, Eres, 2008, p. 140.

Partie I - Un monde contraint



Qu'en est-il du rapport aux salariés de l'association devenus experts, aux bénéficiaires devenus « clients » ? Une perte de sens pour les aîné.e.s bénévoles qui est aggravée dans le médico-social par un changement du rapport au travail des salariés, une mutation dans le personnel, l'émergence d'une mentalité différente, sur fond de difficultés à recruter et d'instabilité du personnel (Rochereau, Vincent).

Nicole Freygefond-Andrzejewski observe l'omniprésence

d'une rationalité managériale, un monde concurrentiel qui vise l'efficacité et concourt à épuiser les bonnes volontés : « l'humain disparaît au profit d'une approche rationnelle » (Freygefond-Andrzejewski). Une conjonction de phénomènes qui décourage, voire détourne une partie de ceux qui voudraient des responsabilités (Rochereau). Comment évaluer l'étrangeté grandissante, plus ou moins consciente, du bénévole à l'égard de l'évolution du projet associatif orientée vers un

projet marchand (une prestation) qui vise l'efficacité (Rochereau) ? Comment mesurer l'impact de la perception de l'association comme une entité « agie » de l'extérieur, parfois vidée de sa fonction première, devenue instrumentale, son impact sur les relations humaines, la perte de la convivialité (Degrelle) ? L'absence de renouvellement lui-même engendre aussi la crainte qu'une fois le pied à l'étrier, les personnes devront rester *ad vitam aeternam*.

Partie II - S'adapter

Quelles sont les « ficelles » développées par les président.e.s pour s'adapter aux contraintes qui découlent de la rationalité instrumentale ? A défaut de pouvoir s'incarner dans une seule personne, par absence de candidat, la présidence peut être partagée à deux ou plus sous la forme d'une coprésidence. Comment s'opère ce partage ? Est-il viable dans la durée ? Dans certains cas, une même

personne peut assurer la présidence de plusieurs associations. Du point de vue institutionnel, qu'offre cette mutualisation de l'action ? Faute de pouvoir persister de façon autonome, une association peut fusionner avec une autre. Quelles sont les implications organisationnelles et humaines de cette « absorption » pour les deux entités ? L'injonction à « se professionnaliser » pour répondre aux

contraintes passe par l'embauche de salariés dirigeants (directeur) et autres managers. Quelles sont les implications de l'arrivée de ces salariés dans l'association en termes de méthodes et pratiques, mais aussi de représentation ? La « professionnalisation » recouvre également la nécessité pour les bénévoles d'acquiescer des « compétences » au risque de dénaturer le bénévolat, l'association.

1 - Gouverner : les « ficelles » du métier

1.1 S'entourer et déléguer

Parmi les « ficelles » évoquées par les présidents/présidentes, celle qui apparaît spontanément dans nos entretiens est la délégation. Étymologiquement, la délégation est la capacité à confier, transmettre une partie de son pouvoir. Pour ce faire, il faut selon Patrick Leray, président de Nantes Renaissance, une association culturelle, « être capable de percevoir les appétences de chacun, s'entourer de gens de confiance qui ont le goût pour la mission qui leur a été confiée en fonction de leur l'expérience professionnelle, leur donner la possibilité de s'exprimer de manière cadrée » (Leray). En raison de la technicité grandissante de la « gouvernance », l'entrée par la compétence a tendance à se substituer à celle qui se faisait par le projet, la militance¹³³.

Daniel Joly, 69 ans, ancien

comptable et développeur de solutions informatiques, puis formateur pour des associations, est retraité depuis sept ans. Il a pris sa retraite, fatigué par l'esprit technocratique qui se développait dans sa structure (Joly). Depuis deux ans, il est président du relais amical Malakoff Humanis du Maine (Le Mans). Avant de dire oui à la présidence (il était jusqu'alors vice-président), il a constitué « son équipe » en repérant les « super-bénévoles » potentiels (des personnes susceptibles de s'investir plusieurs centaines d'heures par an) qui pourraient l'épauler par une implication durable, puis il s'est assuré de leur adhésion. Dans une posture managériale assumée, il définit la délégation par « faire/faire ». Cette approche fut la condition sine qua non de son entrée en présidence : « je veux bien y aller à condition que tu fasses ça et ça » (Joly).

S'il se réserve la décision finale, la gouvernance au quotidien se fait par des échanges réguliers même s'il est le dernier à décider (Joly).

De son côté, à défaut de trouver les « compétences » chez les administrateurs, notamment managériales, Jean-Paul Oiry, président de trois associations qui totalisent cinquante salariés, se repose sur une « manager professionnelle » qui a pour mission de recruter les salariés, établir les contrats et réaliser les entretiens : « c'est une pièce maîtresse, une interface ». En aparté, il avoue, comme Michel Abline, président de France Alzheimer 49, qui a convaincu le conseil d'administration d'embaucher des salariés, maintenant au nombre de quatre, qu'il n'aurait pas accepté cette fonction s'il n'avait pas été épaulé par des professionnels (Oiry ; Abline).

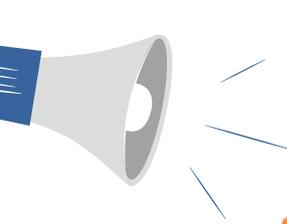
1.2 S'inscrire dans la continuité, promouvoir ses valeurs

Parallèlement à cette délégation, Daniel Joly a « pris en main » l'association. Il s'est ainsi « frotté » à l'existant, en clarifiant les mécanismes institutionnels, puis il a essayé de comprendre leurs implications historiques afin d'en avoir une

vue nette. L'enjeu : « s'inscrire dans la continuité, la dynamique associative » (Joly). Pour ce faire, il a lu attentivement les procès-verbaux du conseil d'administration, de l'assemblée générale et il a eu recours à de nombreuses conversa-

tions avec les administrateurs (Joly). Selon Geneviève Rochereau, présidente d'une ADMR, le président est avant tout « un passeur », il doit connaître les raisons de l'existence de l'association, son projet (Rochereau).

¹³³ Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », op. cit., n. p.



Partie II - S'adapter



Lors des entretiens, on découvre l'importance de promouvoir les valeurs de l'association (Riou) donner une visibilité à ses missions, ses actions. Dans une approche militante, en interne, Michel Sellier, 72 ans, vice-président de relais amical du Maine (Le Mans), considère que l'association doit viser à « imprégner les bénévoles des idées de l'insti-

tution, afin d'en faire des militants qui deviendront des « super bénévoles » (¾ des nouveaux administrateurs seraient déjà présents dans l'association) (Sellier). Une vision en décalage avec les aspirations de la génération montante, la nature de son engagement.

A l'extérieur, les président.e.s

ont le souci de donner une visibilité aux missions de l'association, promouvoir ses actions, pour « faire durer » l'association, mais aussi capter de nouveaux membres au conseil d'administration, au bureau. L'affichage des valeurs de l'association aurait un effet amplificateur dans l'engagement bénévole. Elles pourraient « attraper » les gens

1.3 Animer, être professionnel, créer du lien et assurer sa succession

Au quotidien, le président doit savoir animer (insuffler la vie) (Riou). Ce qui exige selon Dominique Riou, administratrice de l'association JOB4MI, non seulement une hyperactivité, mais aussi de la « diplomatie » pour ménager la bonne volonté, les énergies : « ne pas faire suer les retraités » (Riou). Michel Sellier fait état de qualités d'arbitrage : il faut être capable de « remettre en place les bénévoles, tempérer les excès positifs, mais aussi « remédier à l'incompétence avec tact » (Joly). Bien que cela ne fasse pas toujours l'unanimité, certains défendent l'idée qu'il faut « être professionnel », assumer ses fonctions comme

dans une entreprise privée lucrative : « une manière de légitimer le sérieux, l'efficacité, la qualité de l'action de l'association dont le président est le garant » (Riou).

L'exercice de la présidence consiste à nouer des liens étroits, notamment avec les élus locaux afin d'avoir un ancrage territorial : une territorialisation. Daniel Vincent, président de l'association d'insertion SOLIPASS, par ailleurs ancien maire, l'illustre ainsi : « en deux coups de fil, on peut arranger les choses, lever des ambiguïtés, des quiproquos » (Vincent). Il donne l'exemple d'une mise à disposition de la

salle des fêtes pour un rallye emploi que l'association organisait (Vincent). A cette occasion, il fait le constat d'un changement notable : depuis quelques années les relations clés se font maintenant à l'échelon de l'intercommunalité devenu le lieu de la prise de décisions et des leviers financiers. Une perte de proximité qui l'a obligé à renouveler ses relations (Vincent).

Comme le pointe une enquête nationale réalisée au printemps 2022¹³⁵, une des missions émergentes du président, de la présidente, est d'anticiper son départ, trouver son successeur (Rochereau ; Vincent et Joly).

1.4 Être créatif, engagé par ailleurs

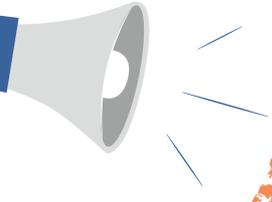
Parmi les qualités requises, il y a « l'injonction » à être « créatifs » pour les présidents, les administrateurs, mais aussi les salariés (Vincent) ; une démarche par ailleurs « encouragée » par des aides financières de l'État. « Il faut être dans le mouvement, ne pas se reposer sur ses lauriers » nous dit Daniel

Vincent (Vincent). Pragmatique, cette « créativité » consiste à initier des projets originaux qui combinent des besoins « fléchés » qui croisent plusieurs types de financement (Vincent). SOLIPASS a ainsi obtenu 200 000 euros de subvention pour son projet de blanchisserie de couches réuti-

lisables qui combine développement durable et action pour des personnes percevant le Revenu de solidarité active (RSA) (Vincent). L'activité créatrice de l'association prend des chemins sinueux. En reconstruire le tracé est riche d'informations sur l'association et ses dirigeants.

¹³⁴ Dubost Nathalie, « Motivation des administrateurs d'association et rôle attendu du CA : une étude empirique », op. cit., p. 9.

¹³⁵ Recherches & Solidarités et Le Mouvement associatif, Printemps 2022 : où en sont les associations ? 2022, p. 9, disponible à <https://recherches-solidarites.org/blog/2022/06/27/ora-barometre-2022/>, consulté le 23 septembre 2022.



Partie II - S'adapter

Focus 1 : Les chemins sinueux de l'innovation

L'innovation, comme une création qui s'impose, est le plus souvent le fait d'une co-construction, d'un « encastrement » dans le territoire des acteurs associatifs qui non seulement appartiennent à plusieurs conseils d'administration mais peuvent également être des élus locaux. Ceci offre un éclairage indirect sur la typologie des dirigeants bénévoles¹³⁶. L'histoire de la blanchisserie de couches lavables donne un aperçu de la manière dont émerge une idée et surtout pourquoi et comment les dirigeants ont pu se saisir de cette opportunité. Née d'une réflexion initiée par

le Service de collecte d'ordures ménagères (SICTOM) Loir et Sarthe à Tiercé (3RD'Anjou), l'idée de développer une blanchisserie est initialement extérieure à SOLIPASS. Elle s'inscrit dans le cadre d'un appel à projets « Territoires zéro déchet, zéro gaspillage » organisé en 2014 et 2015 par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie. Il s'agissait alors d'identifier des territoires volontaires pour s'engager sur la réduction du gaspillage, la prévention et la valorisation des déchets. Développer et favoriser une approche vertueuse dans la gestion des

couches de huit crèches, soit 130 enfants. Bientôt, la communauté de communes Angers Loire Sarthe a rejoint la réflexion. Identifié comme un acteur notable du développement durable sur le territoire grâce à son label Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la pluri-responsabilité des administrateurs, élus par ailleurs de la communauté de communes, SOLIPASS a été sollicitée. L'association a ainsi pu tirer profit de sa notoriété et de l'inscription territoriale de ses membres, leur encastrement dans le tissu socio-économique et politique (Bliguet).

2 - Les formes plastiques de la loi de 1901

2.1 Présidence partagée, mutualisée ou multiple

Faute de trouver un président/une présidente, la loi de 1901 autorise un mode de pilotage dit partagé, une coprésidence à deux et plus, « un modèle à la mode » et un symptôme de notre époque selon Catherine Mils, présidente de France Bénévolat Nantes Atlantique (Mils). Dans l'une des associations sur laquelle nous avons travaillé, cette évolution fait suite à une « hyperprésidence » : un président âgé qui ne voulait pas quitter ses responsabilités. Dans ce contexte figé, un consultant a été missionné. Pour éviter la dualité, l'association a opté pour trois présidents. Selon Nathalie Fournier (le nom a été modifié), coprésidente, pour que le dispositif fonctionne, il faut de la confiance, de la bienveillance et de la cohérence.

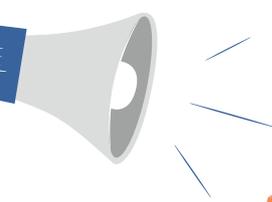
Les charges se répartissent ainsi : une personne s'occupe des relations avec le Département et la Région, une autre personne des adhérents et la dernière des projets, de l'innovation et de la communication. Selon Nathalie Fournier, la répartition s'est faite en fonction de l'expérience de chacun, rien n'est figé (Nathalie Fournier). Pour ce qui est des finances, les présidents décident à trois même si un seul se déplace à la banque. Dans le cadre souple de la loi de 1901, le passage à la coprésidence à trois n'a pas posé de problème : « il manque simplement des cases dans les documents types. » (Nathalie Fournier).

Nathalie Fournier reste néanmoins perplexe quant à l'extension des co-présidences ; elle voit deux limites : la taille de

l'association et la présence de salariés. Ce qui prime, selon elle, c'est la lisibilité de la répartition des tâches : à qui les adhérents doivent s'adresser ? (Nathalie Fournier). Catherine Mils est prudente quant à l'évolution de ce type de gouvernance : « Attendons de voir dans la durée, après le départ des initiateurs » (Mils).

Lorsqu'un candidat fait défaut, la présidence peut aussi évoluer vers une forme dite mutualisée ou multiple. Jean-Paul Oiry est ainsi depuis 2020 président de trois associations qui ont mutualisé leurs conseils d'administration, soit 50 salariés. Dans cette présidence multiple, il est assisté d'un vice-président, d'une secrétaire et de trois trésoriers ainsi qu'une manager salariée qui gère les salariés (Oiry).

¹³⁶ Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », *Théorie et recherches, SociologieS*, 2010, n. p.



Partie II - S'adapter

2.2 Mutualisation et fusion

La mutualisation est une manière pour deux ou plusieurs associations fragilisées de s'associer afin de répondre à l'absence de bénévoles dirigeants ou de réaliser des économies d'échelle. Estelle Gaudin, coordinatrice du Dispositif local d'accompagnement (DLA) au sein du CEAS Vendée, nous donne l'exemple de trois écoles de musique qui souhaitaient mettre en commun leur « gouvernance », mais aussi des pratiques comme la gestion des paies, leurs « ressources salariales » pour diversifier l'offre sur le territoire et ainsi se projeter collectivement dans le

temps tout en gardant leur identité (Gaudin).

A côté de la mutualisation, depuis la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) n° 2014-854 du 31 juillet 2014, une disposition désormais prévue par la loi de 1901 (art. 9 bis)¹³⁷, il est possible de procéder à une fusion entre deux associations. D'un point de vue juridique, la fusion d'associations désigne une opération par laquelle une association se dilue dans une autre, sans liquidation, après avoir transmis l'intégralité de son patrimoine. La fusion pose le problème de l'attachement des bénévoles et des salariés à

l'entité qui disparaît, mais aussi un problème identitaire collectif et individuel pour les membres de l'organisation qui l'absorbe. Daniel Vincent, président de SOLIPASS, vient de réaliser une fusion récemment. « Tout est parti d'un défaut de gouvernance dans une association » (Vincent). Lors de la fusion entre les deux organisations, toutes deux dans le domaine de l'insertion, le conseil d'administration de SOLIPASS a eu recours à un cabinet conseil, il redoutait que les salarié.e.s de l'association « absorbée » vivent mal les choses (Vincent).

3 - Se professionnaliser

3.1 L'arrivée de salariés dans l'association

Dans une acceptation « classique », la « professionnalisation » correspond à l'embauche de professionnels salariés au sein du monde associatif composé jusqu'alors exclusivement de bénévoles. Des experts formés dans leur spécialité, disposant d'un savoir-faire formalisé (compétences), qui sont capables d'assurer la pérennité de l'association en répondant à un défi structurel ou la pression environnementale¹³⁸.

De manière concomitante, cette professionnalisation concourt à la venue de nouveaux rôles/métiers tels que directeur/directrice ou managers, etc. et l'importation de méthodes propres à l'entreprise (marketing, communication, management), une culture entrepreneuriale¹³⁹ qui a une incidence sur l'identité organisationnelle : la manière

dont l'association mais aussi les individus, qui la composent, se perçoivent.

Prenons l'exemple des ADMR. Jusqu'au début des années 2010, les bénévoles faisaient quasiment tout : ils établissaient la paye, recrutaient les personnels, faisaient les dossiers « clients » (un document qui fait état des besoins de la personne et déclenche le financement). Selon Geneviève Rochereau, présidente d'une ADMR et témoin de cette mutation, petit à petit les financeurs publics ont considéré cette activité bénévole comme peu « sérieuse » (Rochereau). Dans le cadre concurrentiel de l'appel à projets, les associations furent sommées d'évoluer et d'embaucher des professionnels qualifiés comme des *managers* (cadre intermédiaires) pour recruter, prendre en main

la gestion du personnel : « il fallait être « efficace ; nous étions en concurrence avec d'autres organismes » (Rochereau).

Ce changement structurel a induit dans l'association de nouveaux rapports. Un rapport managérial avec le personnel, mais aussi avec les « bénéficiaires » devenus « clients ». L'arrivée des salariés a aussi été vécue douloureusement par certains bénévoles car elle les a coupés du terrain. Cette mise à l'écart a en effet altéré le sens qu'ils donnaient à leur action comme donner du soin, s'inscrire dans un territoire, et ainsi affaibli leur implication militante (Rochereau). Avec ce recrutement, les bénévoles dirigeants et notamment les présidents et présidentes ont également perdu une partie de leurs missions de terrain (Rochereau).

¹³⁷ Résam, « Fusion entre associations », disponible à <https://www.resam.net/fusion-entre-associations.html>, consulté le 23 septembre 2022.

¹³⁸ François Yolande, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? op. cit., p. 113-133.

¹³⁹ Chanut-Guieu Cécile, « La professionnalisation de la fonction de bénévoles : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, n° 27, 2009/7, p. 16

Partie II - S'adapter

Outre l'utilité d'encadrer les salariés de l'association, le passage de la subvention à l'appel à projets, en raison des normes, des responsabilités et de la complexité et la technicité du travail, a induit également l'impérieuse nécessité de recruter d'autres professionnels comme des directeurs/directrices¹⁴⁰.

Cette « externalisation » de « l'opérationnel » a contribué au sein de certaines associations à l'émergence d'une division du travail inédite¹⁴¹ : une bipolarisation entre les dirigeants bénévoles élus qui disposent du stratégique (politique) et les salariés de l'opérationnel (direction), au risque de produire une vue incomplète pour les bénévoles dirigeants (Rochereau). Si le président reste au cœur du dispositif, dans les ADMR, en raison de sa nature chronophage, la nécessité de répondre à des objectifs précis, l'appel à projet se fait maintenant à l'échelon de la fédération (Rochereau).

Outre l'introduction de pratiques et de méthodes nouvelles, ce recrutement de salariés concourt à véhiculer un

vocabulaire technique jusqu'alors exogène aux associations qui concourt à aligner l'association sur l'entreprise privée lucrative. Ce processus d'imprégnation de la rationalité gestionnaire et managériale conduit à diffuser la norme attendue, son intériorisation, qui au final peut produire une convergence de comportements modifiant le rapport au travail, à soi et au monde¹⁴².

D'un autre point de vue, l'introduction de dirigeants salariés (directeur notamment), permet à l'association d'incorporer une nouvelle représentation. Une représentation dite managériale, articulée autour de la satisfaction des attentes des usagers, mais aussi de la réalisation des objectifs, le bon usage des ressources, qui se distingue de celle du dirigeant bénévole (politique) basée sur la qualité de la prestation. Cette diversification des représentations enrichit les rapports de l'association avec les financeurs publics sensibles, eux, dans le cadre d'une représentation « administrative », à l'usage optimal de la ressource allouée¹⁴³.

L'imprégnation de la rationalité gestionnaire n'est pas uniquement le fait de l'arrivée de salariés. Elle pénètre aussi le tissu associatif via les interactions nouées avec les collectivités publiques elles-mêmes sous l'influence du *New public management*¹⁴⁴. Elle se déploie également par l'importation de la pratique professionnelle des bénévoles retraités ou non comme en attestent les propos de nos interlocuteurs « J'aligne mon travail sur les standards de qualité intériorisés lors de mon expérience professionnelle » (Riou). Dans certaines associations « militantes », il y a de la résistance à cette pratique managériale. « Certains sont chatouilleux, ils ne veulent pas être assimilés à l'entreprise. » « Ce discours entrepreneurial est pour eux synonyme de subordination » (Mils).

Tout le monde ne voit pas cette imprégnation gestionnaire et managériale d'un mauvais œil. La rationalité d'entreprise qui vise la performance par l'efficacité/efficience apparaît dans le jeu concurrentiel comme la réponse nécessaire (Mils).

3.2 La « professionnalisation » ambivalente des bénévoles

3.2.1 L'acquisition nécessaire de compétences

L'autre forme de la « professionnalisation », moins immédiate, correspond à la formation des bénévoles. Elle répond à une « volonté » de les transformer en professionnels par le renforcement ou l'acquisition de nouvelles « compétences ».

Un processus qui doit métamorphoser un bénévolat considéré comme « amateur », basé sur l'engagement citoyen, en un bénévolat « professionnel » qui peut mobiliser des compétences plus ou moins standardisées correspondant à une

« fonction »¹⁴⁵. Cette professionnalisation peut se faire, par glissement, avec l'arrivée de salariés¹⁴⁶, mais aussi indépendamment, dans une démarche adaptative (Caro) correspondant à une évolution de l'association¹⁴⁷ (Rochereau).

¹⁴⁰ Ibid., p. 13-30.

¹⁴¹ Ibid., p. 15.

¹⁴² Laïeb Nahima et Légo Gaëlle, « Les effets du discours technocratique : des mots pour ne pas penser ? », op. cit., p. 12.

¹⁴³ Dubost Nathalie et Zoukova Éric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », op. cit., p. 1-23.

¹⁴⁴ Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », op. cit., n. p.

¹⁴⁵ Boussard Valérie, « Professionnalisation, mode d'emploi, pistes d'analyse des modalités de professionnalisation contemporaines, dans Pierre Artois, Les professionnalisation contemporaines, ULB, Metices, n° 11, 2014, p. 75.

¹⁴⁶ François Yolande, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », op. cit., p. 129.

¹⁴⁷ Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », op. cit., n. p.

Partie II - S'adapter

Ginette Chopin, présidente ADMR, fait ainsi état de la pression quotidienne qui s'exerce sur elle et ce qui en découle : « la nécessaire professionnalisation ». Outre les responsabilités associées à la « fonction employeur », elle évoque les budgets annuels qui dépassent les 500 000 euros et, associé, un sentiment d'isolement : « Lorsque vous êtes président, c'est l'enfer » (Chopin). Il semblerait, que face à la difficulté, les dirigeants bénévoles prennent conscience de la nature et de l'étendue des risques auxquels ils sont exposés, de leurs responsabilités, leur engagement personnel, mais aussi les limites de leurs compétences¹⁴⁸. Dans les *items* d'une formation à destination des administrateurs d'association, on découvre une articulation entre comprendre l'étendue de sa mission, les moyens d'apprécier les différents risques associés à la « fonction » et les outils

de prévention et de gestion des risques¹⁴⁹.

De manière générale, la formation est pour la majorité des associations le moyen de faire face aux changements structurels, fonctionnels et aux mutations environnementales¹⁵⁰. La nature des formations, des compétences techniques souhaitées, révèlent indirectement les carences organisationnelles ; lieu où se situe, dans le cadre concurrentiel, le combat contre « l'amateurisme ».

Sans surprise, les formations qui ont le vent en poupe sont les ressources humaines, puis le management, le conseil juridique, l'analyse des politiques publiques et la méthodologie de projet (Mils). Ce constat recoupe une enquête réalisée en 2011 sur les bénévoles dirigeants qui déclaraient vouloir acquérir dans l'ordre d'importance des connaissances dans le montage de

projet avec financement, connaître les lois et règlements, la capacité à diriger, organiser, déléguer, organiser des événements, communiquer, et la gestion financière et comptable¹⁵¹. Ces formations ne vont-elles pas produire un hiatus grandissant entre les bénévoles qui en bénéficient et les autres¹⁵² ?

Il y a une avidité de formation de la part des bénévoles dirigeants au sein des associations, un désir d'apprendre la « fonction », faisant dire à certains bénévoles que « la bonne volonté ne suffit plus » (Vincent). A cet égard, certains bénévoles dénoncent l'inexistence de « l'offre de formation » (Vincent), taxée de trop générale, mais aussi son inadéquation (Chopin). Ce positionnement de l'acteur en fonction de ses compétences et de ses responsabilités, ne transforme-t-il pas le bénévolat en métier¹⁵³ ?

3.2.2 La professionnalisation : un travail sur soi

Outre l'acquisition de compétences, la « professionnalisation » des bénévoles dirigeants passe aussi par un travail sur soi. Estelle Gaudin, titulaire d'un master Management des organisations et conduite du changement du Conservatoire national des arts et métiers de Nantes, dans le cadre de son activité de coordinatrice au sein du Dispositif local d'accompagnement (DLA) du Département de la Vendée, suggère un certain nombre

d'outils aux dirigeants associatifs bénévoles.

Financé par l'État, la Caisse des dépôts, le Fonds social européen (FSE) et les collectivités locales, le DLA a pour objectif de « professionnaliser » les associations employeurs, consolider leur modèle économique et pérenniser leurs emplois. Présent dans chaque Département depuis 2002¹⁵⁴, le Dispositif local d'accompagnement propose aux associations

employeurs, mais aussi aux coopératives (SCOP, SCIC), aux structures d'insertion par l'activité (IAE) et aux entreprises agréées entreprises solidaires d'utilité sociale (EUS), un accompagnement gratuit pour revoir sa « gouvernance » ou son organisation, consolider l'emploi, renforcer son modèle économique, améliorer sa stratégie et développer ses partenaires¹⁵⁵.

¹⁴⁸ Chanut-Guieu Cécile, « La professionnalisation de la fonction de bénévoles : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, n° 27, 2009/7, p. 18.

¹⁴⁹ IFA, « Administratrices et administrateurs engagés, programmes courts », 2022, disponible à https://www.ifa-asso.com/formations_ifa/etre-administrateur-dune-association-ou-dune-fondation/, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁵⁰ François Yolande, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », *op. cit.*, p. 127.

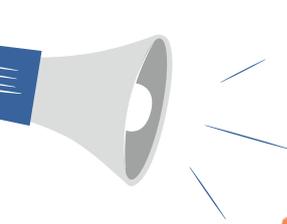
¹⁵¹ Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », *op. cit.*, n. p.

¹⁵² Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », *op. cit.*, n. p.

¹⁵³ Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », *op. cit.*, n. p.

¹⁵⁴ Cottin-Marx Simon, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, n° 163, 2017/3, p. 558.

¹⁵⁵ Site DLA, disponible à <https://www.info-dla.fr>, consulté le 23 septembre 2022.



Partie II - S'adapter

Inscrit initialement dans le cadre d'une politique de l'emploi, il s'agissait de favoriser le passage entre une logique d'emploi aidé à celle de l'activité aidée. Grâce à ce « gouvernement par l'accompagnement », selon l'expression du sociologue Simon Cottin-Marx, l'ambition est d'amener progressivement les associations à s'inscrire dans l'environnement concurrentiel¹⁵⁶.

Dans le cadre de sa mission au sein du CEAS Vendée, Estelle Gaudin propose différents outils importés de l'entreprise privée lucrative qui vont dans le sens d'une amélioration « proactive » et permanente de l'association. Ils combinent

autoévaluation, autoréflexivité, mais aussi examen de soi (Gaudin). Parmi ses outils, on trouve le concept *Ikigai* : une méthode de développement personnel adaptée aux organisations (coaching). S'inscrivant dans un management qualifié d'humaniste, *Ikigai* vise à libérer la « créativité » de la personne et donc sa performance au service de l'organisation¹⁵⁷. *Ikigai* est la combinaison de « *iki* » qui signifie vie ou bien vivre, et du mot « *gai* » qui désigne « la raison » pourrait être traduit par « votre raison de vous lever du lit le matin ». Utilisé en interne par le CEAS Vendée, cet outil a été utilisé lors d'une réflexion sur une nouvelle « identité visuelle » et

un nouveau slogan (Gaudin).

Dans cette boîte à outils, on trouve également le Business model *canvas* (BMC) qui sert à identifier les « compétences » manquantes. Estelle Gaudin préconise également l'utilisation de l'audit de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE, norme ISO 26 000) qui a pour objectif d'« optimiser » la pratique des organisations en favorisant la remise en cause, l'auto-évaluation, la réflexivité permanente. Cette démarche d'amélioration vise à faire un état des impacts sociaux, économiques, éthiques et environnementaux de l'activité de l'association (Gaudin).

3.2.3 Un vecteur de la rationalité instrumentale

La sociologue Maud Simonet voit dans cette « professionnalisation », la transformation du bénévole en un travailleur comme un autre par une « mise au travail » et un contrôle, le salaire en moins¹⁵⁸. Un « travail gratuit » et peut-être même une nouvelle exploitation¹⁵⁹ ?

La sociologue Valérie Boussard va plus loin. Elle distingue deux types de professionnalisation : l'une est qualifiée de politique et l'autre de gestionnaire. La première vient de « l'intérieur », elle permet à un groupe de s'organiser, se distinguer, faire

reconnaître la singularité de son activité, devenir légitime, en restreindre les conditions d'accès. La seconde provient « d'en haut », elle est le résultat d'une action publique, une politique étatique, et apparaît comme une forme de rationalisation instrumentale (moyen pour une fin)¹⁶⁰. Dans cette acception, le bénévole dirigeant est, selon elle, ramené à une « fonction » : une somme de compétences attribuées à chaque poste, un ensemble de tâches et procédures attendus indexé à la performance, un moyen et des objectifs pour atteindre des

résultats¹⁶¹. Cette professionnalisation répond aux exigences des financeurs publics comme les collectivités publiques. Dans le cadre d'un appel à projet, elle devient un indicateur de l'évaluation de la performance de l'organisation. Une « mise au travail » rationalisée, standardisée, qui permet le contrôle de ce même travail. Ironiquement, la nécessaire « professionnalisation » pour s'adapter à l'ambiant, acquérir une légitimité dans le jeu concurrentiel, produit en miroir, un outil d'évaluation : le vecteur d'une prise de contrôle par les financeurs publics.

¹⁵⁶ Cottin-Marx Simon, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement » op. cit., p. 558.

¹⁵⁷ Guillain Jean-Yves et Autissier David, Chapitre 4 : « Vers un nouvel humanisme managérial ? » dans Jean-Yves Guillain et David Autissier, Le Switchlab. Accélérateur des projets inter-entreprises, Paris, EMS éditions, 2019, p. 72.

¹⁵⁸ Simonet Maud, Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ? Paris, La Dispute, 2010.

¹⁵⁹ Simonet Maud, Travail gratuit, la nouvelle exploitation ? Paris, Textuel, 2018.

¹⁶⁰ Boussard Valérie, « Professionnalisation, mode d'emploi, pistes d'analyse des modalités de professionnalisation contemporaines », op. cit., p. 73-88.

¹⁶¹ Ibid., p. 77-84.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



Dans un environnement contraint marqué par la primauté du jeu concurrentiel, la rationalisation instrumentale, et la nécessaire « professionnalisation », comment préserver « l'esprit associatif » et ainsi jouer pleinement son rôle socio-économique et démocratique ?

La reprise de l'initiative passe par le regroupement des asso-

ciations dans un lieu d'expression commun qui favorise une contre-offensive par la mutualisation de l'expérience, la manifestation de la cause qui consiste à dépasser le dualisme État /marché et placer au centre la « société civile organisée ».

Cette reprise de l'initiative passe également par le développement de l'autofinance-

ment qui donne une marge de manœuvre économique et politique face à l'emprise des financeurs publics, mais aussi l'instrumentalisation de la culture entrepreneuriale, c'est-à-dire les compétences, les outils de gestion et la manière de se raconter en se revendiquant « entreprise associative ».

1 - L'inter-associativité comme espace public autonome ?

Si on imagine la société comme un « champ de force », existent-ils en contrepoint des contre-forces, un « dehors » à la rationalité instrumentale ? Avec l'inter-associativité, sommes-nous en présence d'un « espace public autonome » :

le lieu d'une démocratie vivante qu'appelle de ses vœux le sociologue Jean-Louis Laville dans les pas de Jürgen Habermas et d'Hannah Arendt¹⁶² ? Dans la région des Pays de la Loire et ailleurs, l'inter-associativité s'incarne dans différentes

organisations comme par exemple Le Mouvement associatif ou encore l'Union régionale interfédérale des organismes privés sanitaires et sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS), auxquelles les associations peuvent adhérer.

1.1 L'Union régionale interfédérale des organismes privés sanitaires et sociaux

Alors que le jeu de la concurrence produit soit un repli, une atomisation associative, soit incite à des regroupements pas nécessairement souhaités afin de réaliser des économies d'échelle (Le Corre), l'URIOPSS revendique une mission de « tisseuse de liens et de porte-voix » avec pour bannière : s'« unir pour développer de la solidarité » (Site Sanitaire social.com, fiche URIOPSS).

Créée en 1947, l'URIOPSS avait initialement pour ambition d'articuler les diverses œuvres privées non lucratives de bienfaisance et d'entraide existantes à la Sécurité sociale alors émergente tout en préservant leur singularité¹⁶³.

Présente sur tout le territoire, l'URIOPSS regroupe dans la région des Pays de la Loire 200 organismes, soit 700 établissements et services non lucratifs¹⁶⁴. Il s'agit, pour elle, d'œuvrer pour les associations, les fédérations, les mutuelles dans le spectre large de l'enfance, la famille, l'insertion et la lutte contre l'exclusion, mais aussi de la santé, du handicap et de l'accompagnement des personnes âgées¹⁶⁵. Son objectif est « d'exercer un contre-poids » en défendant les organismes adhérents face aux institutions de tutelle (ARS, Conseil départemental). Cette action fait écho à un contentieux de près de six ans avec l'Agence régionale de la santé,

relaté par l'une de nos interlocutrices, qui pose la question de la difficulté pour les petites associations à se défendre et qu'elle résumait comme « le pot de terre contre le pot de fer » (Duroque ; nom anonymisé). L'URIOPSS fait aussi de l'arbitrage intra-associatif.

Outre cette mission d'arbitrage, l'institution interpelle les pouvoirs publics, l'opinion. Il s'agit de porter « la voix des associations de solidarité engagées auprès des personnes vulnérables et fragiles » par des communiqués de presse ou par du lobbying auprès des candidats lors des élections¹⁶⁶.

¹⁶² Laville Jean-Louis, « Associativisme : le bien commun aux confins du marché et de l'État », Finance & bien commun, n° 37-38, 2010 ; Habermas Jürgen « La souveraineté populaire comme procédure, un concept normatif d'espace public », Ligne, n° 7, 1989, p. 29-58.

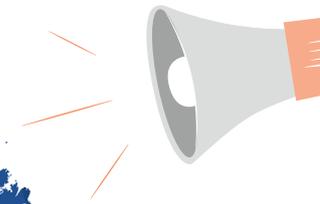
¹⁶³ Oberlé S, « Notre action », Union nationale des œuvres privées, janvier-février 1948, disponible à https://www.uniopss.asso.fr/sites/default/files/page/fichiers/1948_union_sociale_1.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁶⁴ Site Sanitaire social.com, fiche URIOPSS, disponible à <https://www.sanitaire-social.com/fiche/uriopss-union-regionale-interfederale-des-organismes-prives-sanitaires-et-sociaux-nantes-44000/44-10487>, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁶⁵ Idem.

¹⁶⁶ Site URIOPSS, disponible à <https://www.uniopss.asso.fr/>, consulté le 23 septembre 2022.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



L'URIOPSS produit également des études pour identifier les enjeux transversaux aux domaines du social, du médico-social et du sanitaire, présents et à venir, ainsi que les actions à mener. Cette connaissance est diffusée sous forme d'ouvrages (ex. « Les associa-

tions réinventent l'innovation », de guides pratiques (ex. sur la comptabilité des organismes sans but lucratif) et d'outils divers en ligne.

L'URIOPSS organise aussi des journées d'études, colloques et congrès. Elle dispense égale-

ment des formations pour les salariés et dirigeants associatifs comme celle intitulée « Les fondamentaux du secteur associatif solidarités - santé » ou encore « La prospective en association pourquoi et comment ? » (Bellec ; ¹⁶⁷).

1.2 Le Mouvement associatif

« Favoriser le développement d'une force associative qui prend part à la construction d'une société plus humaine, plus juste, plus durable »

Le Mouvement associatif

1.2.1 Faire advenir un paradigme alternatif

Présent dans treize régions dont les Pays de la Loire, Le Mouvement associatif (ex Conférence permanente des coordinations associatives - CPCA) s'est cristallisé en 1992 afin de promouvoir la liberté d'association et la vie associative. Le Mouvement regroupe actuellement 700 000 associations soit une association française sur deux ¹⁶⁸.

L'action du Mouvement associatif est sous-tendue par un projet politique qui consiste à proposer « un paradigme alternatif » aux mécanismes de marché et la centralité de l'entreprise capitaliste. Un *atopos*, au sens de quelque chose qui n'existe pas, mais que l'on souhaite faire advenir par l'action.

Dans un texte intitulé « Repenser l'économie » daté de 2014, Le Mouvement associatif

dénonce la représentation dominante qui consiste à rabattre l'économie sur le marché et l'entreprise capitaliste. Il s'agit pour le Mouvement de donner une place centrale à « la société civile organisée », jusqu'alors regardés comme « des acteurs résiduels cantonnés à une action de réparation sociale » ¹⁶⁹.

Pour donner corps au poids économique associatif, Le Mouvement associatif montrait en 2016 que les associations représentaient 85 milliards d'euros de budget annuel total, soit 3,2 % du PIB (l'équivalent de l'industrie automobile) et qu'elles employaient également 1,8 millions de salariés (1 sur 10) dont 70 % de femmes. Dans les Pays de la Loire, les associations employeurs, qui représentent 14 % des associations, faisaient travailler 140 000 personnes en 2019 ¹⁷¹.

Sur fond d'une crise multidimensionnelle (financière, économique, sociale et écologique) doublée d'une crise de la représentation démocratique, Le Mouvement associatif promeut une pluralité économique non réduite au marché mais fondée sur la réciprocité, la redistribution et la diversité des formes de propriété.

En donnant une centralité aux associations, il s'agit de créer de la valeur au plus près des personnes et des territoires par une participation active des citoyens à l'innovation sociale et sociétale et ainsi concourir à renouveler le sens politique de l'économie et de la démocratie ¹⁷². Pour sortir du modèle « capitalocentré », développer une économie plurielle, Le Mouvement préconise plusieurs leviers micro et macro-économiques.

¹⁶⁷ Idem.

¹⁶⁸ Site du Mouvement associatif, disponible à <https://lemouvementassociatif.org/#>, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁶⁹ Le Mouvement associatif, « Repenser l'économie avec les citoyens. Positionnement et propositions pour le développement des associations », 4 août 2014, disponible à https://nanopdf.com/download/repenser-leconomie-avec-les-citoyens-propositions_pdf, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁷⁰ Le Mouvement associatif Pays de la Loire, « Tout savoir sur les assos en France », 22 février 2016, disponible à <https://lemouvementassociatif-pdl.org/491-2/#:~:text=22%20f%C3%A9vrier%202016%201%2C3%20millions%20d%E2%80%99assos%20en%20France%2C,de%20budget%20annuel%20total%2C%201%2C8%20millions%20de%20salari%C3%A9s%E2%80%A6>, consulté le 23 septembre 2022.

¹⁷¹ CRESS Pays de la Loire, Zoom association, La vie associative dans les Pays de la Loire, 2019, disponible à https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/CRESS_pdl_Zoom_Assos_2019.pdf, consulté le 23 septembre.

¹⁷² Le Mouvement associatif, « Repenser l'économie avec les citoyens. Positionnement et propositions pour le développement des associations », op. cit. p. 6.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



Le premier levier vise à renouveler la co-construction des politiques publiques et ainsi l'intérêt général par une meilleure articulation entre les initiatives des associations et les pouvoirs publics. Le Mouvement dénonce ainsi la régulation basée sur l'appel d'offres qui transforme les associations en prestataires de service public et contribue à un assèchement de l'innovation sociale, de la citoyenneté et de la participation associative par une mise en concurrence des associations construite sur une évaluation standardisée et dans une logique de baisse de coûts¹⁷³. Pour contrarier cette régulation, le Mouvement associatif propose une co-élaboration des marchés publics (« une gouvernance multi-niveaux »), mais aussi une meilleure interconnaissance avec les élus, les fonctionnaires territoriaux qui pourraient se matérialiser par des temps communs de formation¹⁷⁴.

Par ailleurs, Le Mouvement préconise de mesurer la richesse autrement. Considérant comme légitime l'idée que les associations doivent démontrer leur utilité sociale, il dénonce par contre le réductionnisme des instruments de performance utilisés pour l'établir¹⁷⁵. Pour sortir de cette ornière, Le Mouvement propose d'impliquer les associations dans l'élaboration de nouveaux outils et indicateurs de richesses, faire admettre que « certaines choses » ne se mesurent pas.

Le Mouvement associatif tente aussi de stimuler le bénévolat associatif par l'instauration d'une 6^{ème} semaine de congés payés bénévole, ou pourquoi pas un chèque temps « emploi sociétal ». Pour illustrer les enjeux socio-économiques que représentent le bénévolat, Michel Abline, président de France Alzheimer 49, a calculé qu'en 2021, malgré la pandé-

mie, les trente-quatre bénévoles de l'association avaient réalisé l'équivalent de quatre temps plein salarié (Abline).

Du point de vue identitaire, Le Mouvement associatif fustige, depuis quelques années, l'impact de la culture du *New public management* qui imprègne les associations devenues « partenaires » au risque d'une instrumentalisation et son action politique sur le projet associatif. Afin d'éviter cette dérive « gestionnaire », il attire l'attention des associations sur la nécessité de bien veiller à relier les dimensions politiques et économiques lors de la « renégociation » du projet. En d'autres termes, ne pas renoncer à la dimension politique du projet associatif. On retrouve ici la rationalité instrumentale et son impact politique.

1.2.2 Faire corps, mouvement

L'ambition du Mouvement est d'abord de permettre aux associations et aux bénévoles de renforcer leurs liens afin de « faire mouvement », développer « une politique commune »¹⁷⁶. Pour ce faire, Le Mouvement dans les Pays de la Loire représente les associations auprès du Conseil régional et de l'État afin de leur donner une visibilité, une voix. Cette volonté s'incarne par ailleurs sous la forme d'un plaidoyer ou *lobbying* politique à l'échelon national, mais aussi régional comme ce fut le cas auprès des

futurs députés lors des législatives de 2022 sous la forme de douze propositions¹⁷⁷. L'objectif était d'attirer l'attention sur les choses à maintenir, à changer et à développer. Le Mouvement associatif œuvre aussi directement sur le terrain *via* les personnes de son réseau à la manière d'un super-organisme.

D'autre part, Le Mouvement accompagne les associations en animant des coordinations interculturelles, en instituant des lieux d'échange, en fédé-

rant des ressources trans-associatives. Il propose ainsi des outils aux élus, aux services de la vie associative des collectivités territoriales et aux réseaux associatifs comme « Le Kit asso de l'élu.e. » qui doit favoriser leurs échanges pour aiguillonner une politique de soutien et de développement à la vie associative locale. Il s'agit de faire prendre conscience du rôle que les associations jouent sur leur territoire dans l'intérêt général et local, l'ampleur des externalités positives produites par l'engagement associatif.

¹⁷³ Ibid., p. 7

¹⁷⁴ Ibid., p. 7-8,

¹⁷⁵ Ibid., p. 8.

¹⁷⁶ Site du Mouvement associatif, <https://lemouvementassociatif.org/#>, consulté le 30 août 2022.

¹⁷⁷ Le Mouvement associatif, « Législative 2022, Choisir l'intérêt général avec 12 engagements pour les associations. Plaidoyer à l'attention des futurs parlementaires pour une politique de vie associative ambitieuse dans le cadre du quinquennat », 2022, disponible à <https://fr.calameo.com/read/007078749e06e6d50a591>, consulté le 23 septembre 2022.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



Accompagner les associations, c'est aussi cerner les besoins de formation pour les bénévoles, repérer leur absence sur le territoire ou les rendre visibles mais aussi accessibles financièrement. Le renouvellement du bénévolat de « gouvernance », la contrainte administrative, la transition numérique (dématérialisation) et la relation avec les pouvoirs publics sont les problématiques récurrentes (Dupin).

Suite au vote qui a mis fin à la réserve parlementaire en 2017 dont 50 millions d'euros bénéficiaient aux associations, le Mouvement associatif a réussi, grâce à un plaidoyer collectif, à obtenir une enveloppe natio-

nale de 25 millions d'euros « fléchée » vers la création d'un nouveau Fonds pour le développement de la vie associative dit FDVA2. Cette somme permet non seulement de financer la formation, mais aussi de financer des projets innovants (Dupin).

Le Mouvement associatif travaille à trouver des dispositifs de financement ou de soutien correspondant à la vie associative. Durant la pandémie de COVID, il a fait connaître aux associations les moyens financiers disponibles auxquels elles étaient éligibles, notamment pour les associations employeurs. Un dialogue accru s'est noué à cet égard dans les

Pays de la Loire entre la Région, l'État et les associations (Dupin). Le Mouvement associatif œuvre aussi à mettre en réseau les associations afin qu'elles ne soient pas seules, favorise l'interconnaissance mise à mal dans le cadre de la mise en concurrence gestionnaire et la crise COVID et dont souffre certains présidents et présidentes (Chopin).

Enfin, Le Mouvement tente d'« objectiver » la réalité associative et le bénévolat en exploitant ce qui transparait lors des groupes de travail mais aussi en réalisant ses enquêtes régionales et en utilisant les données quantitatives disponibles (Dupin).

2 - S'autofinancer

2.1 Un enjeu économique et politique

Les subventions de l'Union européenne, de l'État et des collectivités territoriales, l'appel à candidatures ou à initiatives annuelles, volatiles par nature, peuvent conduire, par la dépendance qu'ils engendrent aux financements publics, à une précarisation de l'association, doublée d'une incertitude. D'autre part, comme nous avons pu le voir, le temps à y consacrer, la complexité de ces modes de financement (polarisation, hétéro-normativité), l'alignement de l'offre sociale (uniformisation), peuvent conduire, par addition, sans qu'on y prenne garde, à perdre de vue la dimension politique du projet associatif et, *in fine*, produire une perte de sens collective et individuelle.

Outre les cotisations des adhérents, les dons, comment échapper au mono-financement qui peut être le reflet d'une mono activité (Sellier) ou un pluri-financement non pérenne couplé à des cahiers des charges contraints, exigeants (Bidet) ? Comment sortir de ce qui peut devenir une instrumentalisation, se donner une marge de manœuvre ? (Bliguet) Comment diversifier ses finances, trouver des alternatives non aliénantes, en un mot être autonome, se donner sa propre loi ? (Gaudin). Pour Philippe Bliguet, directeur de l'association d'insertion SOLIPASS, « l'autofinancement, c'est se donner une indépendance, ici exister par d'autres moyens que le financement public,

mais aussi une marge de manœuvre et donc du pouvoir » (Bliguet).

L'enjeu de l'autofinancement, ce n'est pas seulement se donner une marge de manœuvre, mais c'est aussi un enjeu politique. Pour Michel Sellier, une association forte, c'est une conviction sous-jacente, mais aussi et surtout une assise financière diversifiée, une relative autonomie qui va lui permettre de faire des choix, ses choix, et notamment lui donner la capacité de répondre aux injonctions des financeurs publics, se défendre devant le tribunal administratif et ainsi se libérer d'une certaine emprise (Sellier).

2.2 Vendre une prestation, des produits

En marge des financements traditionnels, certaines associations comme le Centre d'études et d'action sociale de Vendée (CEAS Vendée)

vendent des prestations de formation, d'étude et de conseil en lien avec les collectivités, dans le domaine médico-social et de l'économie

sociale et solidaire. Cette activité lui procure plus de 50 % de son revenu (Gaudin).

Partie III - Reprendre l'initiative ?



Seulement, il est difficile d'échapper à l'emprise gestionnaire. En effet, pour être visibles, financées, les formations proposées par le CEAS Vendée doivent s'inscrire dans le cadre contraint de la certification qualité des prestataires

de formation (Qualiopi). Longue et exigeante à mettre en œuvre, cette certification atteste de la qualité du processus concourant au développement des compétences, une lisibilité de l'offre de formation pour les entreprises et

usagers¹⁷⁸. Elle permet, de plus, d'accéder au fichier national des organismes référencés par les financeurs publics et paritaires qui offre une visibilité et des financements publics (Gaudin).

2.3 Le financement participatif (plateformes de *crowdfunding*)

Des outils alternatifs existent comme le financement participatif ou *crowdfunding*. Initialement limité aux *startups*, cet outil de collecte de fonds fonctionnant sur une plateforme internet, commence à se déve-

lopper dans le milieu associatif. Il donne la possibilité à des contributeurs, le plus souvent des particuliers, de financer sans intermédiaire, de manière traçable, un projet sous forme de dons. Encore faut-il avoir un

projet novateur apte à séduire des financeurs potentiels. Estelle Gaudin, consultante, considère que l'acculturation nécessaire prendra un peu de temps (Gaudin).

2.4 Une rationalité instrumentale déguisée ?

Perçue comme un processus de « professionnalisation »¹⁷⁹, cette quête d'autonomie financière n'est-elle pas au cœur de la rationalité instrumentale qui

aurait pour visée de faire des associations des organisations autonomes en les orientant vers des ressources hybrides (publiques/privées) par la

stimulation de comportements opportunistes¹⁸⁰ les rapprochant ainsi de l'entreprise privée lucrative ?

3 - S'approprier les codes de l'entreprise pour s'émanciper ?

3.1 Mobiliser des « compétences » entrepreneuriales

3.1.1 Manager

« J'ai défini les postes de chacun, rien n'a été laissé au hasard »

Daniel Joly

Parmi les dirigeants associatifs retraités que nous avons rencontrés, certains impressionnent par leur charisme, leur capacité à générer de nouvelles idées, ainsi que les

ficelles qu'ils déploient pour promouvoir une innovation, au sens d'une idée qui répond à un problème. L'engagement des dirigeants étant relatif à l'importance de l'association, il

faut préciser que la majeure partie des associations de notre panel ont des budgets conséquents et des salariés¹⁸¹.

¹⁷⁸ Ministère du Travail du plein emploi et de l'Insertion « Qualiopi : marque de certification qualité des prestataires de formation », 10 janvier 2020, disponible à <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/acteurs-cadre-et-qualite-de-la-formation-professionnelle/article/qualiopi-marque-de-certification-qualite-des-prestataires-de-formation>, consulté le 10 octobre.

¹⁷⁹ Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », op. cit., n. p.

¹⁸⁰ Gardin Laurent, Rival Madina et Torset Christophe, « La Régulation tutélaire des associations médico-sociales », op. cit., p. 143.

¹⁸¹ Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », op. cit., n. p.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



En explorant la biographie de ces dirigeant.e.s., on découvre qu'ils se distinguent des autres membres de l'association¹⁸² par des expériences syndicales à différents échelons (Abline), des responsabilités au sein d'entreprises privées lucratives (Joly) ou une collectivité publique (Riou, Martin, Le Corre), une direction dans une association (Sellier, Leray, Cottais), ou encore des mandats municipaux (Vincent). Cette expérience est renforcée le plus souvent par des formations dans l'ingénierie et les ressources humaines ou le management des organisations (Abline, Pichavant) offrant des compétences managériales (Martin), de gestion et juridico-administratives (Le Corre). Cet éclairage va dans le sens de ce que nous avons observé plus haut : le jeu concurrentiel ambiant favorise le recrutement de dirigeants pourvus des « compétences » jugées adéquates¹⁸³. A défaut de disposer des « compétences » requises, les présidents/présidentes s'entourent de bénévoles et/ou de salariés qui en disposent, procurant ainsi à l'association une légitimité, une « crédibilité » (Abline), mais

aussi et surtout une capacité technique apte à produire une réponse à un appel à projets, obtenir une subvention.

On ne peut qu'être déconcerté par l'approche managériale que décrit Daniel Joly, président du relais amical Malakoff Humanis (Le Mans). En effet, après la « prise en main » de l'association mentionnée plus haut, il a procédé à la rédaction de différentes « procédures », afin de justifier du bien-fondé de son action auprès des administrateurs, des adhérents, lever les ambiguïtés (Joly). Puis pour « faire accepter sa nouvelle organisation », éviter les « frictions », être « efficace », dans le prolongement de son expérience professionnelle, il a eu recours à des « fiches de poste » pour « définir les rôles et les attributions de chacun » : « j'ai défini les postes de chacun, rien n'a été laissé au hasard » (Joly). Michel Sellier, que Daniel présente comme son Jiminy Cricket (Joly), tempère cette impression managériale première.

Michel Sellier, 72 ans, vice-président du relais Malakoff

Humanis du Maine (Le Mans), militant depuis toujours, a été directeur général d'une association d'insertion¹⁸⁴. Michel et Daniel se connaissent depuis 1987, ils se sont rencontrés dans le monde associatif, Daniel Joly travaillait dans une association qui proposait des solutions informatiques et de gestion aux associations à laquelle celle de Michel Sellier avait adhéré (Sellier).

Selon Michel Sellier, la fiche de poste est au service du projet associatif : c'est un moyen, pas une finalité de gestion. Il s'agit de donner du sens, « qu'est-ce que l'on fait ? Comment améliorer les choses ? » : un moyen pour s'aligner sur le projet (Sellier). D'autre part, il s'agit aussi d'utiliser un outil commun, familier aux administrateurs qui, pour la plupart, jusqu'alors, étaient des ex cadres, puis lui donner une inflexion. Michel Sellier est conscient que les relais recrutent de moins en moins de cadres, et qu'avec l'amplification des fins de carrières difficiles liées à un management délétère, l'usage de ce vocabulaire pourrait devenir répulsif pour les nouveaux arrivants (Sellier).

3.1.2 Prendre l'initiative, infléchir

« Aboyer et mordre »

Gérard Dunand (nom anonymisé)

Outre les compétences gestionnaires, managériales, c'est la capacité de ces personnes à tisser du lien, avec les « décideurs » : des hommes et femmes politiques (parlementaires, conseillers municipaux

et membres des cabinets ministériels) mais aussi les financeurs (Conseil départemental, ARS) qui apparaît décisive. Plus encore, il s'agit, dans une approche dynamique, d'aller les solliciter : « Il faut aller

avec eux sur le terrain, leur montrer la réalité », nous dit Michel Abline, 70 ans, président de France Alzheimer 49 (FA49).

¹⁸² Idem.

¹⁸³ Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », op. cit., n. p.

¹⁸⁴ Michel Sellier était déjà militant à la Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale (FNARS) en 1974, à 24 ans.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



Ancien professionnel de la santé, syndicaliste, Michel Abline s'inscrit dans la typologie des dirigeants associatifs comme un « spécialiste » : une personne dotée de compétences techniques dans le domaine de l'association, qui peut être un espace alternatif à l'environnement professionnel¹⁸⁵.

Michel Abline annonce la couleur. Soucieux de faire respecter la personne engagée, lorsqu'il participe à une réunion institutionnelle, une table ronde, qu'il est en présence d'un aéropage de professionnels, il a soin, lorsque vient son tour, de se présenter en qualité de président de France Alzheimer, « professionnel du bénévolat » (Abline).

Selon lui, « il ne faut pas se hisser au niveau des exigences attendues par les organismes de tutelle », qui serait une

conformation, « mais celles requises par le terrain et donc infléchir les choses » (Abline). Lorsqu'il a pris ses fonctions de président au sein de France Alzheimer 49 en 2020 (Michel Abline avait déjà été président entre 2008 et 2014), les « aidants » étaient totalement démunis, aussi a-t-il fait un plaidoyer pour obtenir des subventions afin de payer l'intervention de psychologues. Maintenant, il existe des appels à projets de l'Agence régionale de la santé (ARS) de cette nature.

Contrairement à l'entreprise privée lucrative, la force des bénévoles et par extension de l'association réside selon lui non dans l'expertise, mais dans l'expérientiel : la capacité à être en phase avec la réalité du terrain, et ainsi renouveler les problématiques et produire des solutions innovantes (Abline). Cette démarche

séduit les financeurs publics, qui sont friands, comme nous l'avons observé plus haut, dans une vision instrumentale, d'innovations aptes à « déformer le cadre » (Bidet).

Seulement, « aiguillonner les problématiques », produire de l'atypique, « faire entendre une voix discordante », ne suffit pas, il faut être capable d'« interpellier, promouvoir, fédérer » (Coville), « faire pression » (Abline/Cosme), « aboyer et mordre » selon une formule d'un de nos interlocuteurs (Dunand, nom anonymisé). Or, pour cela, il faut être animé par une conviction personnelle qui va alimenter une pugnacité. Une conviction qui peut trouver son origine dans une expérience professionnelle et ou privée comme la maladie d'un parent dans le domaine médico-social.

Focus 2 : Biographie d'ODISSEA

La « biographie » encore courte du projet ODISSEA porté par France Alzheimer 49 témoigne de cette volonté. Initié en 2017, ce programme d'habitats dits inclusifs et participatifs fait écho à un volet de la loi du 23 novembre 2018 relatif aux personnes en situation de vulnérabilité. Son objectif est d'offrir la possibilité à des personnes malades de vivre le plus longtemps possible avec leurs conjoints. Concrètement, il comprend la réalisation de six logements pour des couples ayant une personne malade, soit douze personnes. Le dispositif inclut également un foyer de quatre-vingt-dix jeunes travailleurs, une crèche pour douze enfants et vingt appartements pour des seniors, type foyer logement. Le projet a été soumis en 2018 à un appel à projets #Lacha (les aidants concepteurs d'habitants

partagés et accompagnés) réalisé par Famille solidaire en partenariat avec l'AG2R la mondiale. Sur les 124 projets en lice, ODISSEA a été classé troisième sur les 10 lauréats. Grâce à cet appel à projets, FA49 a obtenu 65 000 euros. Fort de cette réussite, son président, Michel Abline, a rencontré l'ARS et le Conseil départemental et obtenu à nouveau 60 000 euros pour financer ponctuellement un poste d'animateur. Puis grâce à du lobbying, il a obtenu à nouveau 10 000 euros auprès du Crédit Agricole. FA 49 a ensuite signé une convention avec le bailleur social Angers Loire Habitat, le projet a ensuite été soumis à un concours d'architecture. Parallèlement, un groupe de travail a été organisé avec le CHU d'Angers, la Mairie d'Angers et l'espace régional de réflexion

éthique des Pays de la Loire (EREPL). Atypique, ODISSEA suscite l'intérêt des universités de Bilbao, Lisbonne et Copenhague. Un étudiant en master II de géographie de l'université d'Angers travaille également sur le projet. En apportant une nouvelle alternative aux familles, ce projet bouscule les représentations des directeurs d'EHPAD (Abline). Récemment opposé à un grand groupe industriel, le projet a obtenu un terrain lors d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) organisé par Anjou, Loire territoire (ALTER) et la ville d'Angers (Abline). Irrigué par des aspirations profondes, une force de conviction, le projet a réussi à produire un cercle vertueux, qui permet en retour d'agréger des « partenaires » et ainsi assurer son rayonnement.

¹⁸⁵ Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », op. cit., n. p.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



3.2 Instrumentaliser l'outil de gestion ? : l'exemple de la certification ISO 9001

« Faire d'une menace une opportunité »

Philippe Bliguet

3.2.1 Présentation

Dans cette étude, il nous a semblé important d'observer l'usage d'un outil de gestion de performance dans une association, sonder la manière dont les dirigeants s'en emparent¹⁸⁶, ses effets sur l'organisation et les individus. La certification ISO 9001 est une norme importée de l'entreprise privée lucrative. Publiée par l'*International organization for standardization* (ISO), elle doit contribuer à favoriser un management de qualité en réalisant des produits conformes et ainsi satisfaire la clientèle. L'importation des outils de gestion, d'objectivisation de la perfor-

mance, dans l'association est soit analysée en perte de sens, soit en termes d'acclimatation nécessaire¹⁸⁷. Contre toute attente, ici l'outil de gestion instrumentalisé devient levier d'émancipation.

Pour SOLIPASS, une association d'insertion, l'obtention de cette certification s'inscrivait dans une continuité. Déjà certifiée Cèdre 2009 et Cèdre ISO 2013, il s'agissait pour elle d'actualiser cet outil propre au secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des métiers de l'inclusion par le travail que le réseau COORACE (Coordina-

tion des associations d'aides aux chômeurs pour l'emploi) déployait, faire évoluer l'association vers une certification de management par la qualité¹⁸⁸.

L'association qui a le désir d'être certifiée doit faire au préalable un diagnostic qui permet d'observer l'écart constaté par rapport à la norme attendue, puis sensibiliser ses équipes au travail à réaliser. Après un parcours d'ajustement, de conformation, plus ou moins long, la certification est validée par une personne extérieure à l'organisation.

3.2.2 Le mobile

Avec l'obtention de cette certification, Sébastien Genest, alors directeur de l'association, et Daniel Vincent, le président, escomptaient une « reconnaissance » des collectivités publiques, des entreprises et, dans une moindre mesure, car moins au fait de la certification, celles de particuliers qui font appeller à l'association.

Désireux d'améliorer le fonctionnement de l'association par une exploration des processus et des fonctions dites supports que sont la gestion administrative et financière, matérielle, la communication, le développement commercial, les ressources humaines et le pilotage, ils voulaient démontrer que SOLIPASS était une entreprise à part entière en opérant un « rapprochement nécessaire » avec ce modèle devenu norme universelle et ainsi dépasser la représenta-

tion d'« amateurisme » de l'association.

L'objectif était également de stimuler la « professionnalisation » des bénévoles (administrateurs) et des salariés (Genest). Pour Sébastien Genest, la certification est un dispositif « transparent » qui permet de mobiliser les « parties prenantes » et échanger au-delà de leur champ habituel de compétences sur les processus et les activités.

Sébastien Genest opère un renversement de perspective en insistant sur le fait qu'il ne s'agit pas de produire un management de qualité, mais du management par la qualité, que la certification n'est pas un but mais un moyen. S'il avoue avoir été initialement sceptique lorsqu'il a découvert, la démarche Cèdre 2006, avoir eu peur d'être « dépossédé de son

'pouvoir' » (Genest), il voit maintenant dans la certification un outil pour questionner le projet de l'association, lui donner du sens.

Avec la certification, l'association dispose d'un outil professionnel permettant de sortir de la contractualisation orale avec les personnes accompagnées. Outre son apport technique, elle offre aussi la possibilité de s'extraire du « misérabilisme de l'association qui fait ce qu'elle peut avec les moyens dont elle dispose », l'opportunité de se rapprocher des collectivités et des grandes entreprises. Concrètement, la certification donne les moyens « d'aligner le discours sur les actes, revendiquer sa singularité » (Genest). Avec cette reconnaissance, il s'agit de jouer à armes égales avec l'entreprise lucrative : montrer qu'« on ne bricole pas » (Genest).

¹⁸⁶ Avare Philippe, Eynaud Philippe et Sponem Samuel, « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovation » dans Christian Hoareau et al, La gouvernance des associations, Paris, Eres, 2008, p. 205.

¹⁸⁷ Combes-Joret Monique et Laëtitia Lethielleux, « Être ou ne pas être une association gestionnaire d'établissement ? Le cas de la Croix-Rouge française », RECMA, n° 144, 2017/2, p. 26.

¹⁸⁸ Si la certification vient de la grande entreprise, la forme Cèdre ISO 9001 a été adaptée pour l'association.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



3.2.3 Un impact polymorphe

La certification est un outil exigeant selon Sébastien Genest qui interroge l'identité de l'association, son activité, ses valeurs, la raison d'être du collectif, mais aussi sa dimension opérationnelle : favoriser l'insertion de personnes en difficulté. Par l'exploration, l'isolement et la dénomination des fonctions (accueil, insertion, gestion financière, etc.), elle éclaire leur dynamique propre, rend aussi visible les imperfections. Ce faisant, la certification produit une construction de sens en faisant apparaître des objectifs d'amélioration.

En déplaçant la réalité dans un cadre conceptuel chiffré, narratif, nouveau, négocié collectivement, ce processus offre non seulement une compréhension partagée, mais une réalité sociale commune qui fait identité.

Cette construction de sens partagée alimente en retour une dynamique de changement. Ce faisant, la certification

permet de s'extraire de la routine, prendre du recul, interroger le projet, stimuler la « créativité » associative et, au final, remettre en perspective le projet associatif (Genest)¹⁸⁹. Outil introspectif puissant, elle confronte les membres de l'association à leur représentation, leur expérience. Sébastien Genest a ainsi pu observer des changements sur lui et les autres : « on avait tendance à se focaliser sur la mise à disposition du personnel (finalité) pour satisfaire le client. Avec la certification, nous avons pris conscience que la mise à disposition de personnel ou la prestation en chantier d'insertion étaient des moyens non des fins. Ceci nous a permis de remettre l'insertion de la personne accompagnée, au centre de notre action. » (Genest).

Au travers de ce témoignage, la certification apparaît comme une norme souple, qui peut être singularisée ; un cadre de conformation, structurant, que

l'on peut s'approprier et qui permet la réflexivité et donne du sens à l'action. L'idée centrale, nous dit Sébastien Genest, c'est « l'efficacité » : « l'efficacité de son action d'insertion dans le sens défini par le projet. »

Sébastien Genest nous donne une illustration de la représentation « managériale » propre au dirigeant salarié qui conjugue valeurs associatives, nécessité de gérer, bien-être des usagers mais aussi crédibilité auprès des financeurs publics¹⁹⁰.

En contrepoint, on pourrait voir dans la certification une « professionnalisation » politique des bénévoles et des salariés au sens d'un alignement de la pratique sur l'offre sociale attendue, un examen de soi et une injonction à l'innovation permanente¹⁹¹. Sommes-nous en présence d'une subjectivisation et donc d'une forme de gouvernance¹⁹² ?

3.2.4 Des réceptions diverses

La certification permet de développer une culture commune avec les collectivités publiques, « développer un vocabulaire commun, une lisibilité réciproque, une identité collective » (Genest).

Dans le jeu concurrentiel, la démarche qualité permet également de se démarquer des autres associations, en apportant la preuve d'une gestion « objectivée », mesurable qui donne confiance : « il y a les

associations certifiées et les autres » (Genest).

L'adhésion des administrateurs a été unanime au sein de l'association. C'était moins la nature de cette imprégnation que les efforts à fournir pour atteindre la certification qui taraudait les esprits (Genest). S'il n'a pas constaté de résistance au sein de SOLIPASS, Sébastien Genest en a observé comme formateur qualité pour le COORACE dans d'autres

associations. Ces résistances sont liées à une représentation datée de la certification, celle de l'entreprise des années 1990¹⁹³ dont sont encore porteurs certains administrateurs. Il a aussi observé la peur d'une dénaturation du projet associatif chez certains militants, se perdre : une menace identitaire au sens d'un événement perturbant les croyances des membres sur les attributs centraux et distinctifs de l'organisation¹⁹⁴.

¹⁸⁹ Oliver David et Roos Johan, « Créativité et identité organisationnelle », Revue française de gestion, n° 161, 2006/2, p. 140.

¹⁹⁰ Dubost Nathalie et Zoukova Éric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », op. cit., p. 14.

¹⁹¹ Rosa Hartmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », op. cit., n. p. Agamben Giorgio, Qu'est-ce qu'un dispositif, Paris, Payot & rivages, 2006, p. 42.

¹⁹² Agamben Giorgio, Qu'est-ce qu'un dispositif, Paris, Payot & rivages, 2006, p. 42.

¹⁹³ Régulièrement revisitée, la première version de la certification a été publiée en 1987, la dernière version date de 2015.

¹⁹⁴ Combes-Joret Monique et Laëtita Lethielleux, « Être ou ne pas être une association gestionnaire d'établissement ? Le cas de la Croix-Rouge française », op. cit., p. 29.

Partie III - Reprendre l'initiative ?



3.2.5 Reconfiguration ou émancipation ?

Sommes-nous dans une reconfiguration qui fait du dirigeant salarié l'agent d'un ordre socio-économique et politique attendu¹⁹⁵. L'outil gestionnaire de performance forgé pour l'entreprise offre-t-il la possibilité à l'association d'exprimer réellement sa singularité ? Une lecture en termes d'efficacité, d'efficience, une traduction en termes d'objectivité, ne conduit-elle pas à une forme de réductionnisme qui fait disparaître l'informel¹⁹⁶ ?

N'y-a-t-il pas le risque, pour l'association, de perdre son identité, son esprit ? Sébastien Genest répond par la négative : « A l'intérieur de la démarche, qui peut sembler à première vue uniformisante, on peut faire ce que l'on veut » (Genest)

Dans ce cas présent, non seulement cette démarche semble préserver en apparence l'esprit associatif, son mobile (le pourquoi l'association agit) mais plus encore elle participe au

renouvellement du sens, son affirmation identitaire qui stimule à son tour l'activité créatrice. Conscient du pouvoir potentiellement asservissant d'un tel dispositif, Sébastien Genest considère que cela dépend de la manière dont on la met en œuvre. Ici la certification permet à l'association de se rapprocher de l'entreprise tout en restant singulière (Genest), ce faisant, elle apparaît comme un instrument d'émancipation.

3.3 Se revendiquer « entreprise associative »

Dernièrement, le projet associatif de SOLIPASS a été requalifié « projet d'entreprise de l'économie sociale et solidaire »¹⁹⁷. Avec cette narration, Philippe Bliguet, directeur de SOLIPASS, et Daniel Vincent, son président, tentent de produire du sens pour eux-mêmes et les autres¹⁹⁸. Cette reprise en main symbolique fait suite à l'événement crucial qu'a représenté l'incorporation d'une autre association, dans le cadre d'une fusion, au risque de brouiller l'image de SOLIPASS, son identité.

Avec cette requalification, il s'agit explicitement pour Philippe Bliguet¹⁹⁹ de revendiquer le statut d'« entreprise associative »²⁰⁰ : « Nous avons un budget de deux millions d'euros dont 70 % relèvent de la vente de prestations de services produites par l'équivalent de soixante emplois plein temps » (Bliguet). Par cette

affirmation, il s'agit de disqualifier toutes représentations alternatives²⁰¹ : « L'association peut faire peur, elle ne fait pas professionnelle » (Bliguet). Elle dit « nous sommes sérieux », sans dénaturer le projet, « l'esprit » de l'association (Bliguet). Elle permet, en outre, d'afficher des compétences professionnelles (entrepreneuriat social), une certaine légitimité.

Il n'y a, selon Philippe Bliguet, aucune opposition entre l'économique et le social. Co-construit avec les salariés, les administrateurs, les demandeurs d'emploi et les élus, ce « projet d'entreprise » est une manière de questionner « le pourquoi de l'association ».

En interne, c'est un moyen d'identification, de mobilisation et de cohésion (un processus organisant) entre les béné-

voles et les salariés²⁰², même si la représentation de l'association, l'idée que l'on s'en fait, diverge selon chacun²⁰³. C'est aussi un levier de performativité : le projet d'entreprise dit explicitement « nous sommes des professionnels de l'insertion » (Bliguet). Il faudrait étudier l'impact de ce type de narrativité sur l'identité associative, observer son incidence sur le cadre négocié, la motivation et l'engagement des salariés, des bénévoles, et l'activité créatrice²⁰⁴. Pour le reste du monde, c'est un outil de relation publique qui permet d'affirmer le dynamisme de l'association, d'afficher son inscription dans le territoire, l'attention que l'association porte aux demandeurs d'emploi qu'elle a pour mission d'aider dans la construction de leur parcours professionnels en lien avec l'économie locale (Genest).

¹⁹⁵ Chamayou Grégoire, La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire, op. cit., p. 248.

¹⁹⁶ Avare Philippe, Eynaud Philippe et Sponem Samuel, « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovation » op. cit., p. 212.

¹⁹⁷ Document Solipass, aimablement fourni par Philippe Bliguet.

¹⁹⁸ Giroux Nicole et Marroquin Lissette, « L'approche narrative des organisations », Revue française de gestion, n° 159, 2005/6, p. 23.

¹⁹⁹ Philippe Bliguet a été formé au sein de la Jeunesse ouvrière chrétienne de France (JOC), un mouvement populaire organisé au niveau départemental, régional et national, qui propose de discuter et agir sur le monde, pour tenter de le transformer : « Voir, juger, agir ». Militant et responsable associatif depuis son adolescence, Philippe Bliguet était déjà président fédéral à 17 ans !

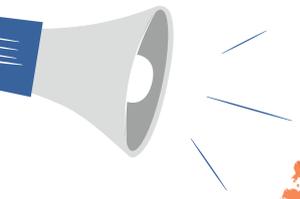
²⁰⁰ Hély Matthieu, « Les différentes formes d'entreprises associatives », Sociologies pratiques, n° 9, 2004, p. 1.

²⁰¹ Giroux Nicole et Marroquin Lissette, « L'approche narrative des organisations », op. cit., p. 26.

²⁰² Ibid., p. 24.

²⁰³ Dubost Nathalie et Zoukova Éric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », op. cit., p. 1-23.

²⁰⁴ Oliver David et Roos Johan, « Créativité et identité organisationnelle », op. cit., p. 139.



Épilogue : faire advenir d'autres imaginaires

« Dans l'association hyper professionnalisée qui dépend de l'argent public, le bénévolat de gouvernance, de surcroît âgé, est devenu une pure imposture »

Jean-Loïc Sorel

Dans une période marquée par une incertitude grandissante, « le monde associatif » est tout à la fois un lieu et un ferment solidaire, économique et démocratique crucial²⁰⁵. Or, depuis quelques années, le bénévolat de « gouvernance » des aîné.e.s, dans les associations « employeurs », bénéficiant de fonds publics, semble vaciller.

Situé entre 62 et 75 ans (plus ou moins cinq ans), l'engagement politique des aîné.e.s, est possible par le temps libre en bonne santé qui s'ouvre après la fin de l'activité professionnelle, un temps pensé, le plus souvent, comme soustrait à la compétition²⁰⁶. Bien qu'il faille relativiser²⁰⁷, cette temporalité pourrait se restreindre avec le recul de l'âge de la retraite.

Entre utilité et plaisir, cette activité socio-identitaire et existentielle par ailleurs concurrencée par les loisirs, le sport, la culture et les relations familiales et amicales, permet aux aîné.e.s de persister au monde et à eux-mêmes.

Cet engagement est borné d'un côté par la retraite et de l'autre par l'obsolescence de la pratique, les altérations physiques et psycho-cognitives. Cette obsolescence pourrait intervenir dans l'avenir plus en amont si l'évolution technolo-

gique devait s'accélérer²⁰⁸.

Ce spectre étroit peut être lui-même érodé prématurément par la discrimination de l'âge, plus ou moins intériorisée, médiée par l'apparence, qui peut contraindre à l'abandon de l'activité bénévole mais aussi par la volonté de se recentrer.

Latéralement à ces phénomènes naturels et sociaux, les associations « employeurs », qui disposent de fonds publics, sont gagnées, depuis quelques années, par une logique normative concurrentielle, exclusive, enveloppante, structurée en vue d'une fin : la performance. Auto-légitimée, naturalisée, c'est la réalité même qui est devenue intelligible à l'aune de cette logique²⁰⁹. Qui irait remettre en cause le bien-fondé de la mise en concurrence, l'allocation au meilleur²¹⁰ ? Inscrite dans des « situations de concurrence », indexées à l'efficacité, l'efficience, cette logique se traduit pour les dirigeants associatifs par une pesanteur réglementaire et législative, des responsabilités grandissantes et une remise en question permanente.

Pour projeter l'association dans le temps, lui donner un avenir, entre pragmatisme et subjecti-

vision, cette mise en concurrence contraint les dirigeants associatifs à s'adapter, s'ajuster, via l'incorporation de compétences gestionnaires et managériales et/ou le recrutement de salariés qui participent à un alignement des manières de faire et de penser. D'autres, en complément, optent pour l'autofinancement pour se donner une marge de manœuvre, l'adoption d'outils de gestion de performance qui font des dirigeants associatifs les agents du changement.

Cet isomorphisme entrepreneurial « adapté » à la concurrence généralisée²¹¹, permet aux associations d'être tout à la fois en adéquation avec les financeurs publics, d'échapper à « l'amateurisme » et ainsi bénéficier d'une certaine légitimité.

Seulement, la polarisation de l'action, la standardisation des manières de faire et de penser et la dé-singularisation associative induites participent à la dépolitisation des associations et désorientent les bénévoles âgé.e.s. ou non. Du fait d'une socialisation différente et d'un hiatus grandissant avec l'activité professionnelle, cette sensibilité est peut-être plus exacerbée chez les aîné.e.s.

²⁰⁵ Laville Jean-Louis, Réinventer l'association, Contre la société du mépris, op. cit.

²⁰⁶ Blin Simon, « Interview. Barbara Stiegler : 'Pour le libéralisme, l'idée que l'on puisse se retirer est un archaïsme », Libération, 20 décembre 2019, n. p.

²⁰⁷ Au quatrième trimestre 2021, seulement 56,1 % des 55-64 ans étaient en emploi cf. Dares, « Les seniors et le marché du travail », 22 avril 2022, disponible à <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-seniors-et-le-marche-du-travail>, consulté le 23 septembre 2022.

²⁰⁸ Stiegler Bernard, Dans la disruption. Comment ne pas devenir fou ? Paris, Babel, 2016 ; Rosa Harmut, Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive, Paris, La Découverte, 2014.

²⁰⁹ Dardot Pierre et Laval Christian, La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale, op. cit., p. 317.

²¹⁰ Rosa Harmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », op. cit., n. p.

²¹¹ Stiegler Barbara, « Il faut s'adapter ». Sur un nouvel impératif politique, Paris, Gallimard, 2019 ; Stiegler Barbara, « On sous-estime l'hégémonie culturelle du néolibéralisme », Alternatives économiques, n° 390, 2019/5, p. 68-71.



Épilogue : faire advenir d'autres imaginaires

Nos interlocuteurs, plus ou moins conscients de cette logique « enveloppante » qui produit de la dissonance, font état d'une « subordination », de l'omniprésence de la concurrence (Rochereau), d'une efficacité auto-légitimée (Degrelle). Certains aspirent tout haut à un retour à une « convivialité », au sens d'Ivan Illich²¹² : la maîtrise retrouvée des outils (De Crest). Un de nos interlocuteurs, plus sombre, pense que « dans l'association 'hyper professionnalisée', qui dépend de l'argent public, le bénévolat de gouvernance, de surcroît âgé, est devenu 'une pure imposture' » (Sorel) ? Iconoclastes, certains en viennent même à penser que la « créativité » associative réside dans la « manipulation » des financeurs publics, dans la capacité à s'affranchir de leur emprise. « L'injonction d'État n'est pas tenable. Il faut développer une adaptation secondaire, trouver les failles. » (Leberre, nom anonymisé).

Comment les dirigeants associatifs peuvent s'extraire des outils et des représentations associés à cette logique instrumentale, persister dans leur

singularité, leur diversité, s'ouvrir à d'autres catégories de pensée ? Et, ainsi, rester un vecteur de démocratie, de citoyenneté, attractif ?

Cette logique concurrentielle instrumentale n'est pas seule à menacer le bénévolat des aîné.e.s. Elle s'accompagne d'une dynamique générationnelle marquée par l'individualisme qui se manifeste par une méfiance vis à vis de l'institué, une identité labile.

Cette figure qui fait passage entre le militant et l'activiste et qui aime vers des collectifs, plus horizontaux, pourrait avoir aussi des conséquences redoutables. Apparemment disjoints, ces deux phénomènes sont les deux faces d'une même pièce : celle de la société concurrentielle basée sur un mode d'interaction compétitif, l'adaptation nécessaire au changement, l'innovation multimodale (technologique, sociale, politique) permanente, globalisée qui devient disruptive et qui pose la question de comment bifurquer²¹³ ?

Dès lors, l'enjeu n'est plus de s'extraire d'une rationalité

« capitalocentrée », mais de se dépendre plus globalement d'une société concurrentielle ubiquitaire, autoréférentielle, qui imprègne nos imaginaires, façonne nos représentations du monde, nos manières de faire et de penser. Une imprégnation cependant non totalisante²¹⁴ comme en témoigne la volonté de faire advenir « un paradigme alternatif » qui placerait le « monde associatif » au centre. Comment renouveler, revivifier l'imaginaire, favoriser l'émergence d'une « utopie positive », séduisante ?

Pris dans ce mouvement polarisant, homogénéisant, englobant, les acteurs associatifs doivent prendre conscience de leur singularité et du potentiel créatif dont ils disposent. Une puissance d'agir qui peut se cultiver et se déployer par des regroupements et un plaidoyer concerté. Pour répondre à *La société qui vient*²¹⁵, favoriser l'éclosion d'imaginaires autres, pluriels, se dépendre, et ainsi ouvrir un horizon commun riche de promesses, il faudra regarder ailleurs dans le temps et dans l'espace, autour de nous²¹⁶.

²¹² Illich Ivan, *La convivialité*, Paris, Seuil, 1973.

²¹³ Rosa Hartmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », op. cit., n. p. ; Stiegler Bernard (2016), *Dans la disruption. Comment ne pas devenir fou ?* Paris, Babel, 2018 ; Stiegler Bernard (dir.) *Bifurquer*, Paris, Les liens qui libèrent, 2020.

²¹⁴ Brown Wendy, « 'Rien n'est jamais achevé' : un entretien avec Wendy Brown sur la subjectivité néolibérale », *Terrains et théories*, n° 6, 2017, n. p.

²¹⁵ Fassin Didier (dir.), *La société qui vient*, Seuil, Paris, 2022.

²¹⁶ Sarr Felwine et Giraud Gaël, *L'économie à venir*, Paris, LLL, 2022.

BIBLIOGRAPHIE

» PROFESSIONNALISATIONS

Bernardeau Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », *Sociologies, théories et recherches*, 2018, n. p.

Boussard Valérie, « Professionnalisation, mode d'emploi, pistes d'analyse des modalités de professionnalisation contemporaines », dans Pierre Artois, *Les professionnalisations contemporaines*, ULB, Metices, n° 11, 2014, p. 73-88.

Chanut-Guieu Cécile, « La professionnalisation de la fonction de bénévoles : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, n° 27, 2009/7, p. 13-30.

Cottin-Marx Simon, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, n° 163, 2017/3, p. 557-570.

Dubost Nathalie et Zoukova Éric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », *Comptabilités, économie et sociétés*, mai, 2011, p. 1-23.

François Yolande, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », *ISEOR*, n° 116, 2015/1, p. 113-133.

Simonet Maud, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris, La Dispute, 2010.

Simonet Maud, *Travail gratuit, la nouvelle exploitation ?* Paris, Textuel, 2018.

Supiot Alain, *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXIe siècle*, Open Éditions, Collège de France, 2019.

Templier Cendrine et Ospital David, « La professionnalisation des associations sources ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider foundation europe », *ARIMHE*, vol. 3, n° 32, 2018/3, p. 3-25.

» GOUVERNANCES

Bevir Mark, *Govenance. A very short introduction*, Oxford, OUP, 2012.

Coase Ronald, « The nature of the firm », *Economica*, vol. 4, issue 16, p. 386-405.

Diara Gaoussou et Plane Patrick, « La banque mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance », *Mondes en développement*, n° 158, 2012/2, p. 51-70.

Dubost Nathalie et Zoukova Éric-Alain, « Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », *Comptabilités, économie et sociétés*, mai 2011, p. 1-23.

Gardin Laurent, Rival Madina et Torset Christophe, « La régulation tutélaire des associations médico-sociales », dans Christian Hoarau et al, *La gouvernance des associations*, Paris, Eres, 2008, p. 131-151.

Giroux Nicole et Marroquin Lissette, « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n° 159, 2005/6, p. 15-42.

Gobin Corinne, « Gouvernance », dans Durand Pascal (dir.), *Les nouveaux mots du pouvoir. Abécédaire critique*, Bruxelles, Aden, 2007, p. 262-267.

Gueydan Geneviève et Jourdan Jean-Robert, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », *Vie sociale*, n° 31-32, 2020/3, p. 97-109.

Haeringer Joseph et Sponem Samuel, « Régulation dirigeante et gouvernance associative », dans Christian Hoarau et al, *La gouvernance des associations*, Paris, Erès, 2008, p. 228-244.

Latteur Nicolas, « Vous avez dit 'gouvernance' ? », *La Nouvelle revue*, n° 4, 2019/4, p. 44-57.

Le Galès Patrick, « Gouvernance », dans Laurie Boussaguet et al, *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Science Po, 2019, p. 297-305.

Merrien François-Xavier, « Du néolibéralisme à la nouvelle gouvernance libérale », dans Olivier Giraud et al, *Politique publique et démocratie*, Paris, La Découverte, 2008, p. 321-337.

Merrien François-Xavier, « La nouvelle gouvernance de l'État social en France dans une perspective internationale », *Caisse nationale d'allocations familiales*, n° 167, 2011/5, p. 11-22.

Merrien François-Xavier, « Les nouvelles politiques sociales de la banque mondiale : le cas des pensions », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 170, 2001/4, p. 589-603.

BIBLIOGRAPHIE

Milani Carlos et al, Démocratie et gouvernance mondiale : quelles régulations pour le XXIe siècle ? Paris, Kartharta, 2003.

Spurk Jan, « La gouvernance ou le règne de la raison instrumentale », L'homme et la société, n° 199, 2016/1, p. 21-46.

Tournier Charles, « Le concept de gouvernance en science sociale », Papel Politico, vol. 12 n° 1, 2007, p. 63-91.

» NÉOLIBÉRALISMES

Amable Bruno, La résistible ascension du néolibéralisme. Modernisation capitaliste et crise politique en France (1980-2020), Paris, La Découverte, 2021.

Audier Serge, Le néo-libéralisme (s). Une archéologie intellectuelle, Paris, Grasset, 2012.

Stiegler Barbara, « On sous-estime l'hégémonie culturelle du néolibéralisme », Alternatives économiques, n° 390, 2019/5, p. 68-71.

Brown Wendy, « 'Rien n'est jamais achevé' : un entretien avec Wendy Brown sur la subjectivité néolibérale », Terrains et théories, n° 6, 2017, n. p.

Dixon Keith, Les évangélistes du marché. Les intellectuels britanniques et le néo-libéralisme, Paris, Raison d'agir, 1999.

Caré Sébastien et Châton Gwendal, « Néolibéralisme (s) et démocratie (s), Revue de philosophie économique, vol. 17, 2016/1, p. 3-20.

Caré Sébastien, « Dérive des continents néolibéraux : essai de typologie dynamique », Revue de philosophie économique, vol. 17, 2016/1, p. 21-55.

Dardot Pierre et Laval Christian, La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale, Paris, La Découverte, 2009.

Durand Pascal (dir.), Les nouveaux mots du pouvoir. Abécédaire critique, Bruxelles, Aden, 2007.

Hayek von Friedrich. Droit, législation et liberté, Préface de Philippe Nemo, Paris, PUF, 2007.

Solchany Jean, « Le problème plus que la solution : la démocratie dans la vision du monde néolibérale », Revue de philosophie économique, vol. 17, 2016/1, p. 135-169.

Stiegler Barbara, « Il faut s'adapter ». Sur un nouvel impératif politique, Paris, Gallimard, 2019.

Stiegler Barbara, « Walter Lippmann et John Dewey. Deux 'nouveaux libéralismes' en conflit », Commentaire, n° 174, 2021/2, p. 359-368.

» GOUVERNABILITÉ

Chamayou Grégoire, La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire, Paris, La Fabrique, 2018.

Crozier Michel, Huntington Samuel et Watanuki Joji, The crisis of Democracy. Report on the governability of Democracies to the trilateral commission, New York, New York University press 1975.

Durand Pascal (dir.), Les nouveaux mots du pouvoir. Abécédaire critique, Bruxelles, Aden, 2007.

Gueydan Geneviève et Jourdan Jean-Robert, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », Vie sociale, n° 31-32, 2020/3, p. 97-109.

Pirie Madsen, La micropolitique. Comment faire une politique qui gagne. Paris, Sens critique, 1986.

Vandevelde-Rougale Agnès, La novlangue managériale. Emprise et résistance, Paris, Erès, 2017.

» OUTILS ET NORMES DE GESTION ET MANAGÉRIALE

Agamben Giorgio, Qu'est-ce qu'un dispositif, Paris, Payot & rivages, 2006.

Agamben Giorgio, Qu'est-ce que le contemporain ? Paris, Payot & rivages, 2008.

Avare Philippe, Eynaud Philippe et Sponem Samuel, « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovation » dans Christian Hoareau et al, La gouvernance des associations, Paris, Eres, 2008, p. 203-214.

BIBLIOGRAPHIE

Chauvière Michel et al, « L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? », ESKA, n° 56, 2009/3, p. 131-144.

Guillain Jean-Yves et Autissier David, Chapitre 4 : « Vers un nouvel humanisme managérial ? » dans Jean-Yves Guillain et David Autissier, Le Switchlab. Accélérateur des projets inter-entreprises, Paris, EMS éditions, 2019, p. 69-78.

Hély Matthieu, « De l'association à l'entreprise associative : la loi de 1901 et ses usages sociaux », Revue administration, n° 221, mars avril 2014, p. 35-36.

Hély Matthieu, « Les différentes formes d'entreprises associatives », Sociologies pratiques, n° 9, 2004, p. 27-51.

Huault Isabelle, « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité », dans Sandra Charreire-Petit (éd.), Les grands auteurs de management, Caen, EMS édition, p. 166-187.

Illich Ivan, La convivialité, Paris, Seuil, 1973.

Langlet Marianne, « La marchandisation du monde associatif », dans Patricia Coler et al, Quel monde associatif demain ? Paris, Eres, 2021, p. 47-56.

» NEW PUBLIC MANAGEMENT

Bezes Philippe, « Chapitre 8 : Le tournant néomanagérial de l'administration française », dans Olivier Borraz et Virginie Guiraudon (dir.), La France dans la gouvernance européenne, Paris, Presses de sciences Po, 2008, p. 215-254.

Bezes Philippe, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact de New public Management », Informations sociales, n° 126, 2005/6, p. 26-37.

Bezes Philippe, « Morphologie de la RGPP. Une mise en perspective historique et comparative », Revue française d'administration publique, n° 136, 2010/4, p. 775-802.

Dreyfus Françoise, « La révision générale des politiques publiques, un concept néolibéral du rôle de l'État ? », Revue française d'administration publique, n° 136, 2010/4, p. 857-864.

Haepereen Béatrice Van, « Que sont les principes du new public management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », Reflets et perspectives de la vie économique, tome LI, 2012/2, p. 83-99.

» ASSOCIATION ET ACTION PUBLIQUE

Bezes Philippe et Siné Alexandre, « Introduction : gouverner (par) les finances publiques. Perspectives de recherche », dans Philippe Bezes et al, Gouverner (par) les finances publiques, Paris, Presses de Science Po, 2011, p. 17-111.

Blairon Jean, « Appel à projets : le 'monde' associatif, pris dans une utopie à l'envers », n° 1-2, Les politiques sociales, 2015/1, p. 66-77.

Boual Jean-Claude, « La réforme de l'administration et ses conséquences sur le monde associatif, dans Patricia Coler et al, Quel monde associatif demain ? Paris, Eres, 2021, p. 57-65.

Breton Eleanor, « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », Politix, n° 105, 2014/1, p. 213-232.

Chauvière Michel, « Les associations d'action sociale à la croisée des chemins », Vie sociale et traitements, n° 131, 2016/3, p. 28-36.

Combes-Joret Monique et Laëticia Lethielleux, « Être ou ne pas être une association gestionnaire d'établissement ? Le cas de la Croix-Rouge française », RECMA, n° 144, 2017/2, p. 25-40.

Giroux Nicole et Marroquin Lissette, « L'approche narrative des organisations », Revue française de gestion, n° 159, 2005/6, p. 15-42.

Gueydan Geneviève et Jourdan Jean-Robert, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », Vie sociale, n° 31-32, 2020/3, p. 97-109.

Laville Jean-Louis et Salmon Anne, Associations et action publique. Solidarité et société, Paris, DDB, 2015.

BIBLIOGRAPHIE

» ASSOCIATION ET DÉMOCRATIE

Dubost Nathalie, « La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites », *Management prospectif*, n° 35, 2010/5, p. 293-306.

Guigue Bruno, « Éternelle jeunesse de la loi de 1901 », *La société d'édition de revues*, t. 394, 2001/5, p. 603-615.

Habermas Jürgen « La souveraineté populaire comme procédure, un concept normatif d'espace public », *Ligne*, n° 7, 1989, p. 29-58.

Laville Jean-Louis et Salmon Anne, « Les associations et leur contribution à la démocratie : un défi contemporain », *Service social dans le monde*, n° 34, 2017/2, p. 14-25.

Laville Jean-Louis, « Associationnisme : le bien commun aux confins du marché et de l'État », *Finance & bien commun*, n° 37-38, 2010.

Laville Jean-Louis, *Réinventer l'association, Contre la société du mépris*, Paris, Desclée de Brouwer, 2019.

Oliver David et Roos Johan, « Créativité et identité organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 161, 2006/2, p. 139-153.

» SOCIOLOGIE DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS SENIORS

Dubost Nathalie, « Motivation des administrateurs d'association et rôle attendu du CA : une étude empirique », *AIRMAP*, vol. 2, n° 3, 2014/1, p. 5-22.

Prouteau Lionel et Wolff François-Charles, « La participation associative et le bénévolat des seniors », *Retraite et société*, n° 50, 2007/1, p. 157-189.

Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », *Théorie et recherches, Sociologies*, 2010, n. p.

» INDIVIDUALISME CONTEMPORAIN

Bauman Zygmunt (2005), *La vie liquide*, Paris, Pluriel, 2016.

Coorebyter Vincent de, « Des collectifs d'individualistes », *La revue nouvelle*, n° 2, 2020/2, p. 33-40.

Coorebyter Vincent de, *Deux figures de l'individualisme*, Bruxelles Académie royale de Belgique, 2015.

Yonnet Paul, « L'avènement de l'enfant du désir », *Études*, t. 412, 2010/1, p. 43-52.

Yonnet Paul, *Famille I. Le recul de la mort. L'avènement de l'individu contemporain*, Paris, Gallimard, 2006.

» SOCIÉTÉ ET ORGANISATIONS « PARADOXANTES »

Bidet Éric, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale isomorphisme institutionnel et l'économie solidaire », *Revue du MAUSS*, n°21, 2003, p. 162-178.

Chabot Pascal (2013), *Global burn-out*, Paris PUF, 2020.

Chamayou Grégoire, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris, La Fabrique, 2018.

Durand Pascal (dir.), *Les nouveaux mots du pouvoir. Abécédaire critique*, Bruxelles, Aden, 2007.

Gaulejac Vincent de et Hanique Fabienne, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », *Cliniques méditerranéennes*, n° 99, 2019/1, p. 43-53.

Glady Marc et Vandeveld-Rougale Agnès, « Discours sollicités, subjectivité empêchée introduction », *Langage et société*, n° 158, 2016/4, p. 9-16.

Gueydan Geneviève et Jourdan Jean-Robert, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », *Vie sociale*, n° 31-32, 2020/3, p. 97-109.

Illich Ivan, *La convivialité*, Paris, Seuil, 1973.

Laieb Nahima et Légo Gaëlle, « Les effets du discours technocratique : des mots pour ne pas penser ? », *Vie sociale et traitements*, n° 147, 2020/3, p. 12 à 16.

BIBLIOGRAPHIE

Lemaigre Thomas, « Burnout, quand l'organisation désagrège l'individu », La revue nouvelle, n°2, 2020/2, p. 47-53.

Rosa Hartmut (2010), Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive, Paris, La Découverte, 2014.

Rosa Hartmut (2018), Rendre le monde disponible, Paris, La Découverte, 2020.

Russo Pascale-Dominique, « Malaise dans l'économie sociale et solidaire », Études, 2020/9, p. 57-68.

Russo Pascale-Dominique, Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales, Paris, Faubourg, 2020.

Vandeveldt-Rougale Agnès, La novlangue managériale. Emprise et résistance, Paris, Erès, 2017.

» COMPÉTITION, ACCÉLÉRATION, BIFURCATION/DISRUPTION

Agamben Giorgio, Qu'est-ce qu'un dispositif, Paris, Payot & rivages, 2006.

Agamben Giorgio, Qu'est-ce que le contemporain ? Paris, Payot & rivages, 2008.

Fassin Didier (dir.), La société qui vient, Seuil, Paris, 2022.

Rosa Hartmut (2010), Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive, Paris, La Découverte, 2014.

Rosa Hartmut (2018), Rendre le monde disponible, Paris, La Découverte, 2020.

Rosa Hartmut, « La compétition comme mode d'interaction. La société concurrentielle et ses conséquences sur la culture et sur les structures sociales », Sociologie, vol. 10, n° 3, 2019, n. p.

Sarr Felwine et Giraud Gaël, L'économie à venir, Paris, LLL, 2022.

Stiegler Bernard (2016), Dans la disruption. Comment ne pas devenir fou ? Paris, Babel, 2018.

Stiegler Bernard (dir.) Bifurquer, Paris, Les liens qui libèrent, 2020.

» SITE INTERNET

Site URIOPSS, <https://www.uniopss.asso.fr/>

Site Benevolt, <https://aide.benevolt.fr/fr/>

Site de la chambre de l'économie sociale et solidaire des Pays de la Loire, disponible à : <https://www.cress-pdl.org/less-en-pays-de-la-loire/les-publications-de-l-observatoire/>

Site : Sanitaire social.com (Fiche URIOPSS), <https://www.sanitaire-social.com/fiche/uriopss-union-regionale-interfederale-des-organismes-prives-sanitaires-et-sociaux-nantes-44000/44-10487>

Site du Mouvement associatif Pays de la Loire, disponible à : <https://lemouvementassociatif-pdl.org/ressources/chiffre-de-la-vie-associative/>

Le glossaire du social, la définition des sigles du social, de la santé et de l'administration <https://glossaire.socialcard.me>

Le Mouvement associatif, <https://lemouvementassociatif.org/#>, consulté le 30 août 2022.

Le Mouvement associatif Pays de la Loire, <https://lemouvementassociatif-pdl.org/ressources/chiffre-de-la-vie-associative/>, consulté le 30 août 2022.

SOLIPASS, <https://solipass.fr>

» DOCUMENTS DIVERS

Dares, « Les seniors et le marché du travail », 22 avril 2022, disponible à <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-seniors-et-le-marche-du-travail>, consulté le 23 septembre 2022.

Résam, « Fusion entre associations », disponible à <https://www.resam.net/fusion-entre-associations.html>, consulté le 23 septembre 2022.

BIBLIOGRAPHIE

Ministère du Travail du plein emploi et de l'Insertion « Qualiopi : marque de certification qualité des prestataires de formation », 10 janvier 2020, disponible à <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/acteurs-cadre-et-qualite-de-la-formation-professionnelle/article/qualiopi-marque-de-certification-qualite-des-prestataires-de-formation>, consulté le 10 octobre.

« Audit RSE pour votre entreprise », disponible à <http://audit-rse.bl-evolution.com/audit-rse-entreprise/>, consulté le 23 septembre 2022.

Moreau Gérard, « Menaces sur la dynamique associative », Angers, novembre 2008, disponibles à https://www.angers.fr/fileadmin/plugin/tx_dcddownloads/Menaces_pour_la_dynamique_associative.pdf, consulté le 23 septembre.

Prouteau Lionel, « Le bénévolat en France en 2017. État des lieux et tendances. Synthèse des résultats », octobre 2018, disponible à https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LeBenevolatEnFranceEn2017_SyntheseEnqueteCRA-CSA_17102018_VF.pdf, consulté le 13 septembre 2022.

Le Mouvement associatif Pays de la Loire, « Tout savoir sur les assos en France », 22 février 2016, disponible à <https://lemouvement-asso.org/491-2/#:~:text=22%20février%202016%202%20millions%20de%20E2%80%99assos%20en%20France%2C,de%20budget%20annuel%20total%20de%20salari%C3%A9s%20de%20A6>, consulté le 23 septembre 2022.

Barata Manuel des Oliviera, « Étymologie du terme « gouvernance », notice, Communauté européenne, disponible à https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

Birchem Nathalie, « 'Un vrai sujet d'inquiétude' : les associations peinent à renouveler leurs dirigeants », La Croix, le 1er juin 2022, disponible à <https://www.la-croix.com/France/vrai-sujet-dinquietude-associations-peinent-renouveler-dirigeants-2022-06-01-1201217892>, consulté le 23 septembre 2022.

Bucolo Elisabeth, Eynaud Philippe et Haeringer Joseph, « La gouvernance des associations en pratique », Le Mouvement associatif 2014, disponible à https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

Cabinet KPMG, « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations », Paris, 2017, disponible à https://base.socioeco.org/docs/etude_kpmg_modeles_socio-economiques_associatifs_public_externe.pdf, consulté le 17 janvier 2022

Carette Serge, « Écrire son projet associatif ? Fiche méthodologique », Centre national d'appui et de ressources du sport (CNAR), décembre 2012, disponible à https://www.cantal.gouv.fr/IMG/pdf/ecrire_son_projet_asso.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) et Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique (Lemna), « Genre bénévolat. Femmes et hommes, un même engagement bénévole ? » Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire, juin 2020, disponible à https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200702/etude_genre_et_benevolat.pdf, consulté le 23 septembre 2023.

CRESS Pays de la Loire, « Zoom association, La vie associative dans les Pays de la Loire », 2019, disponible à https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/CRESS_pdl_Zoom_Aso_2019.pdf, consulté le 23 septembre.

CSA et Les petits frères des pauvres, « L'exclusion numérique des personnes âgées » Étude réalisée par CSA pour les petits frères des Pauvres, financée par la Fondation des petits frères des Pauvres, 27 septembre 2018, disponible à https://www.petitsfreresdespauvres.fr/media/332/download/2018_10_01_Rapport_exclusion_numerique_personnes_agees_pfP.pdf?v=2&inline=1, consulté le 23 septembre 2022

Dufeu-Schubert Audrey, « Réussir la transition démographique et lutter contre l'âgisme », rapport réalisé par Madame Audrey Dufeu Schubert, députée de Loire-Atlantique à la demande de Monsieur Édouard Philippe Premier ministre, 2019, disponible à <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/personnes-agees/article/reussir-la-transition-demographique-et-lutter-contre-l-agisme>, consulté, le 23 septembre.

Guérin Vincent, « Être présent aux autres et à soi-même. Étude sur le bénévolat des aîné.e.s dans le Pays de la Loire », Gérontopôle des Pays de la Loire/ Malakoff Humanis, 2021, disponible à <https://www.gerontopole-paysdelaloire.fr/recrutement/nos-publications/le-benevolat-des-ainees-en-pays-de-la-loire>, consulté le 23 septembre 2022.

Ifa, « Administratrices et administrateurs engagés, programmes courts », 2022, disponible à https://www.ifa-asso.com/formations_ifa/etre-administrateur-dune-association-ou-dune-fondation/, consulté le 23 septembre 2022.

Lambert Alain et Migaud Didier, « La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances. Réussir la LOLF, clé d'une gestion responsable et efficace », Rapport au gouvernement, septembre 2005, disponible à <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/054000592.pdf>, consulté le 23 septembre 2022.

Langlais Jean-Louis, « Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations, rapport à Madame la Ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative », juin 2008.

BIBLIOGRAPHIE

Le Mouvement associatif, « L'état des assos en 12 infos », 2022, disponible à https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2016/09/LMA_letat_des_assos_en_12infos.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

Le Mouvement associatif, « Législative 2022, Choisir l'intérêt général avec 12 engagements pour les associations. Plaidoyer à l'attention des futurs parlementaires pour une politique de vie associative ambitieuse dans le cadre du quinquennat », 2022, disponible à <https://fr.calameo.com/read/007078749e06e6d50a591>, consulté le 23 septembre 2022.

Le Mouvement associatif, « Plaidoyer du mouvement associatif pour les législatives 2022 », disponible à <https://fr.calameo.com/read/007078749e06e6d50a591>, consulté le 23 septembre 2022.

Le Mouvement associatif/Pays de la Loire « Le Kit asso de l'élu.e.s », Le mouvement associatif, disponible à <https://lemouvementassociatif.org/le-kit-asso-de-l-elu-e/>, consulté le 23 septembre 2022.

Le Mouvement associatif/Pays de la Loire, « Chiffres de la vie associative (2022) », disponible à <https://lemouvementassociatif-pdl.org/ressources/chiffre-de-la-vie-associative/>, consulté le 25 septembre 2022.

Le Mouvement associatif/Pays de la Loire, « Repenser l'économie avec les citoyens. Positionnement et propositions pour le développement des associations », 4 août 2014, disponible, https://nanopdf.com/download/repenser-leconomie-avec-les-citoyens-propositions_pdf, consulté le 23 septembre 2022.

Oberlé S, « 'Notre action', Union nationale des œuvres privées », janvier-février 1948, disponible à https://www.uniopss.asso.fr/sites/default/files/page/fichiers/1948_union_sociale_1.pdf, consulté le 23 septembre 2022.

Recherches & Solidarités et Le Mouvement associatif, « Printemps 2022 : où en sont les associations ? 2022 », disponible à <https://recherches-solidarites.org/blog/2022/06/27/ora-barometre-2022/>, consulté le 23 septembre 2022.

Richard Pierre, « Solidarité et performance : les enjeux de la maîtrise des dépenses publiques locales », décembre 2006, disponible à <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/064000886.pdf>, consulté le 23 septembre 2022.

Vivien Anne-Cécile, « Les appels à projets et la commande publique : des liaisons dangereuses incompatibles » Institut ISBL, 24 novembre 2021, disponible à <https://institut-isbl.fr/les-appels-a-projets-et-la-commande-publique-des-liaisons-dangereuses-incompatibles/>, consulté le 21 septembre 2022.

NOS INTERLOCUTEURS

- » **Abline Michel**, président France Alzheimer 49, 14 et 28 mars et 23 mai 2022.
- » **Arcile Amélie**, cofondatrice de Benevolt, formatrice et consultante, 14 janvier 2022, 2 février 2022.
- » **Bellec Cathy**, cheffe de projet, responsable du développement, URIOPSS des Pays de la Loire, 7 mars 2022.
- » **Bidet Franck**, directeur de la Mission prévention de la perte d'autonomie au Conseil départemental de Maine-et-Loire, 4 février et 18 mai 2022.
- » **Cardot Marie**, coprésidente France Bénévolat Maine et Loire, 22 février 2022.
- » **Caro Pierre**, « retraité professionnel », 30 mars 2022.
- » **Chopin Ginette**, présidente d'une association ADMR (Sables-d'Olonne), 3, 8 et 10 mars 2022.
- » **Clercq Yves**, psychologue, formateur, intervenant UCO, dirigeant cabinet Nicodem, 3 décembre 2021.
- » **Cosme Michel**, Responsable dans le réseau Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA), 25 avril 2022.
- » **Cottais Alain**, membre du comité de pilotage de Benevolt, 25 mars 2022.
- » **Covelli Floriant**, délégué général de l'Institut français du monde associatif, 4 avril 2022.
- » **Crest du Arnaud**, président de JOB4MI, 7 mars 2022.
- » **Degrelle Philippe**, Centre d'études et d'action sociale de Vendée (CEAS Vendée), 25 mars et 6 avril 2022.
- » **Delolme XX**, greffe des associations, préfecture de Maine et Loire, 14 janvier 2022.
- » **Dominique Riou**, membre de l'association JOB4MI Nantes, 5 avril 2022.

NOS INTERLOCUTEURS

- » **Dupin Alice**, Déléguée régionale du Mouvement associatif des Pays de la Loire, 21 avril et 16 mai 2022.
- » **Estival Julien**, consultant et formateur pour l'association Un Pas de Côté (Angers), 18 et 23 mars 2022.
- » **Fenies-Dupont Karine**, Responsable Observatoire à la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) des Pays de la Loire, 31 mars 2022.
- » **Freygefond-Andrzejewski Nicole**, retraitée et « travailleuse bénévole », 9 février 2022.
- » **Gaudin Estelle**, CEAS Vendée, coordinatrice du dispositif local d'accompagnement et consultante et membre de La Jeune chambre économique française (JCEF), 5 mai et 17 mai 2022.
- » **Gauvrit Julien**, responsable bénévolat & vie associative, ADMR Vendée, 21 octobre 2021 et 5 janvier 2022.
- » **Genest Sébastien**, consultant, formateur, 17 mai et 19 août 2022.
- » **Glémoin Pascal**, économiste, HDR, université de Nantes, 19 octobre 2021 et 17 janvier 2022.
- » **Joly Daniel**, président du relais amical Malakoff Humanis du Maine (Le Mans), 27 octobre et 10 décembre 2021.
- » **Joly Daniel**, président du relais amical Malakoff Humanis du Maine (Le Mans) et Sellier Michel, vice-président du relais amical MH du Maine (Le Mans), 13 décembre 2021.
- » **Le Corre Nicole**, administratrice, secrétaire du bureau du Centre d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF 49), 18 mai et 20 mai 2022.
- » **Leray Patrick**, Président de Nantes Renaissance, 18 et 28 février 2022.
- » **Martin Marie-Noëlle**, vice-présidente du relais amical Malakoff Humanis de Nantes, 23 novembre 2021 et 13 janvier 2022.
- » **Mesguen Anne-Laure**, cofondatrice de Benevolt, 28 octobre 2021.
- » **Mils Catherine**, présidente France bénévolat Nantes Atlantique, 14 février 2022.
- » **Moreau Frédéric**, délégué départemental de la Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Vendée, chargé de mission sur le groupe vieillissement, 18 novembre 2021.
- » **Oiry Jean-Paul**, président d'un groupe de trois associations qui ont mutualisé leurs CA, 9 mars 2022.
- » **Philippe Bliguet**, directeur de SOLIPASS, 5 et 26 novembre 2021 ; 20 mai et 18 août et 7 septembre 2022.
- » **Pichavant Gilles**, président d'un réseau régional de structures d'insertion (délégation régionale COORACE Pays de la Loire), 16 décembre 2021.
- » **Prouteau Lionel**, économiste, université de Nantes, 24 novembre 2021.
- » **Ressad Rabie**, consultant financement européen pour les associations, doctorant, 8 et 25 mars 2022.
- » **Rochereau Geneviève**, présidente de l'une ADMR et trésorière du conseil d'administration de la fédération, 23 février 2022.
- » **Salé André**, consultant Accord Conseil, 22 janvier et 11 février 2022.
- » **Sellier Michel**, vice-président du relais amical Malakoff Humanis du Maine (Le Mans), 3 décembre 2021 et 20 août 2022.
- » **Sorel Jean-Loïc**, administrateur de l'association ADT 44 et sociétaire de Ouvre-Boîtes 44, 14 et 18 mars 2022.
- » **Vincent Daniel**, président de SOLIPASS, 17 et 23 décembre 2021 et 29 juillet 2022.

MOTS-CLÉS

néolibéralismes (économique/politique), salariat, légitimité, compétition, militant/activiste, épuisement professionnel (burn out) seniors, engagement, individualisme, aliénation, association, « bonne gouvernance », subjectivité/subjectivisation, motivation, finance publique, narration, plaidoyer, imaginaires, langage technocratique, entreprise associative, Loi de 1901, certification ISO 9001, entreprise privée lucrative, isomorphisme, disruptivité/bifurcation, souffrance, projet associatif, insécurité, activité créatrice/innovation, appel à projets (AAP), régulation tutélaire/concurrentielle, professionnalisations, compétence, formation, mutualisation, fusion, gouvernement/gouvernance, présidence partagée/mutualisée, rationalité gestionnaire et managériale, injonction paradoxale, New public management (NPM), identité, inter-associativité, normes/normativité entrepreneuriale, sens de l'action, hétéro-normativité, âgisme, aîné.e.s, organisation paradoxante, dé/politisation, sénescence, efficacité/efficience, action publique, représentations administrative, managériale et politique, rationalité instrumentale, micro-pratique/politique, gouvernabilité, Révision générale des politiques publiques (RGPP), Lois organiques relatives aux lois de finances (LOLF), collectivités publiques, bénévole/bénévolat.

RÉSUMÉ

Cette étude vise à comprendre la contrainte qui pèse sur les dirigeant.e.s. bénévoles âgé.e.s des associations « employeurs » bénéficiant de financements publics. Elle porte notamment sur la « gouvernance associative » qui dévoile l'imprégnation d'une logique normative (instrumentale) qui passe, entre autres, par l'appel à projets, un dispositif de mise en concurrence, et son impact sur l'association, ses administrateurs, les membres du bureau, ses présidents/présidentes. Une logique qui télescope les spécificités biopsychosociales des aîné.e.s. Elle explore aussi les « ficelles » déployées par les dirigeants bénévoles pour s'adapter à cette rationalité, la « professionnalisation » et ses conséquences pour l'association et ses membres, mais aussi l'incidence d'une coprésidence à deux ou plus, la mutualisation d'une présidence ainsi que la fusion de deux associations. L'étude examine enfin la manière dont les dirigeants bénévoles, l'inter-associativité, tentent de reprendre l'initiative en faisant corps, voix commune, mais aussi en instrumentalisant les comportements, les outils de l'entrepreneuriat, en s'ouvrant à l'autofinancement ou encore en se revendiquant « entreprise associative ».

Docteur en histoire contemporaine, Vincent Guérin, chercheur associé au Gérontopôle des Pays de la Loire est spécialisé dans les mutations technologiques et sociales.

Auteur

VINCENT GUÉRIN

Contributeurs

**ELISABETH ARTAUD,
THOMAS BRONQUARD,
MILLA RENAUDINEAU**

