



Table ronde 3 des 4^e Rencontres de l'éducation populaire

**« Dans un contexte de “gestionnarisation”
des associations, à quelles conditions
le travail associatif peut-il être vecteur
d'émancipation ? »**

Alors que le travail salarié peut être perçu d'abord à travers le prisme de ses contraintes, le secteur associatif peut-il offrir une alternative grâce au sens et à l'impact social de ses actions ? Le fonctionnement de ce secteur, marqué par une logique de gestion (baisse de subventions, appels à projets, exigences administratives) peut entrer en contradiction avec le besoin de travailler le projet associatif de manière collective, en impliquant des administrateurs bénévoles, parfois difficiles à mobiliser et contribuant sur leur "temps libre". Dans ce contexte, comment œuvrer au quotidien pour une action à réelle potentiel émancipateur ?

Pour éclairer cette question :

- **Mariagrazia Cairo Crocco**, Maîtresse de conférences en philosophie, Aix-Marseille Université – AMU.
- **Anne-Claire Devoge**, Directrice de l'attractivité des métiers et de l'évolution professionnelle à Hexopée.
- **Tarik Touahria**, Président de la Fédération des Centres Sociaux de France.
- **Marlène Perraud**, Directrice de la FRMJC Méditerranée et membre du CRAJEP.
- **Mariagrazia Cairo Crocco**, Maîtresse de conférences en philosophie, Aix-Marseille Université – AMU.

MARIAGRAZIA CAIRO CROCCO

Maîtresse de conférences en philosophie, Aix-Marseille Université – AMU

Mariagrazia Cairo Crocco est maîtresse de conférences en philosophie à Aix-Marseille Université, membre du Centre Gilles Gaston Granger. Elle s'intéresse au rôle du travail dans l'insertion par l'activité économique. Mariagrazia désigne le secteur associatif comme un « dispositif », dans le sens d'un réseau de normes, lois et comportements, d'éléments hétérogènes, mais aussi comme un espace d'activité et d'innovation où se dessinent d'autres manières de penser et vivre le rapport au travail. Après sa thèse, conduite en convention CIFRE au cœur d'une association, elle élargit son champ de recherche à l'éducation et à la formation, et continue à interroger les tensions entre dispositifs et activités. Elle mène ses travaux dans le cadre de collectifs de recherche interdisciplinaires, comme l'atelier de recherche travail et liberté (ArTLib) à l'IMERA (AMU) ou le réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS). Pour cette table ronde, son intervention est venue d'abord introduire puis conclure les discussions.

La gestionnarisation concerne les modalités d'administration, dans tous les secteurs de notre vie, gérer, veut dire organiser. Avec le suffixe « tion », le terme induit **des impacts et des résultats attendus**, ici sur le travail associatif. Selon Pascale Robert, la **gestionnarisation** est « l'impensé de la gestion », un discours de vérité qui a tendance à **clôre les espaces de « discutabilité »**. Survient alors un paradoxe, l'activité nécessitant une gestion devient une activité au service de son outil de gestion.

Les orientations qui ont amené à cette bifurcation de « *gestionnarisation du travail associatif* » concernent notamment la RGPP (Révision générale des politiques publiques dans les années 2000), convertie depuis 2012 en MAP (Modernisation de l'Action Publique), et la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances, depuis 2001). Dans ce cadre, qui traduit une volonté de l'État de développer une logique de rationalisation, **la gestionnarisation est un discours qui contient tout à la fois : l'attente d'un objectif et les outils pour y parvenir.**

Le philosophe Michel Foucault parle de la « **gouvernementalité** » : il s'agit du processus par lequel l'État lui-même se structure en intérieur (son organisation), mais aussi par lequel ce même État essaie de structurer, en extérieur (maîtrise des conduites de soi, et des autres). Cette forme de structuration s'inscrit dans le modèle politique du néolibéralisme où la concurrence devient un principe régulateur non seulement du marché, mais aussi du politique et de toute relation.

Enfin, dans de tels contextes, le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) est un exemple intéressant pour comprendre comment les enjeux de gestionnarisation peuvent transformer le travail associatif. L'IAE vise à (re)mettre sur le marché de l'emploi les personnes les plus précaires. Or l'emploi est un aspect du travail, mais le travail ne se résume pas seulement à l'emploi. **Le travail c'est avant tout l'activité, c'est-à-dire toute une série d'arbitrages entre ce qu'on me demande de faire et ce que je fais pour répondre à cette demande en m'inscrivant dans un système de gestion et de valeurs.**

Les personnes dans la salle ont notamment apporté les points suivants, en discussion avec Mariagrazia Cairo Crocco :

- Le terme "associatif" comprend une action portée par des bénévoles qui ont parfois recours à l'emploi. Ce n'est pas toujours fluide de la combiner avec le travail, cette différence réapparaît entre les notions d'emploi et de travail. **Et le projet associatif reprend un ensemble de valeurs de solidarités universelles, un ancrage local et territorial qui se réfère aux spécificités de l'Économie Sociale et Solidaire.**
- Le processus de concurrence, induit par les politiques de gestionnarisation et rationalisation des moyens, cela génère un phénomène d'isomorphisme (c'est-à-dire la convergence de modèles de gestion comportements entre des organisations appartenant à un même champ) entre les associations et les entreprises à but lucratif sur certains secteurs. Sous prétexte d'être le plus performant possible, on va appliquer les modèles du Social Business dans une réalité associative. Alors, les réalités associatives ne peuvent être prises en compte : la gouvernance, l'ancrage territorial, le modèle des ressources et le projet social. **La question de la gestion est donc aussi dépendante des relations sur un territoire et peut évoluer sur le projet territorial lui-même.**
- La question de la marchandisation de certains services qui ne devraient pas l'être, comme l'éducation populaire, pose la nécessité de **remettre au cœur le bénévolat, et qu'il soit défini comme ressource.**
- Les formes de contrat de travail au sein d'une association, questionne, avec le CDI, qui, loin dans les faits d'être toujours la norme, reste la forme plus protectrice aujourd'hui. Concernant le principe de subordination juridique des salariés, selon Danielle Linhart, il limite les implications décisionnelles, au sein d'une entreprise, par les salariés. Notons que, l'emploi salarié représente encore 80% du travail salarié aujourd'hui. Mais qu'est-ce que le travail ? Si on le regarde sous le prisme de l'activité, **il en ressort une dimension visible et une dimension invisible (tous les arbitrages que l'on fait au quotidien)**, comme le souligne le philosophe Yves Schwartz. Comment ces arbitrages sont (ou peuvent être) pris en compte dans l'organisation du travail ? Quelles sont les marges de manœuvre, dans le cadre de l'emploi, y compris associatif, pour penser autrement le travail ?

ANNE-CLAIRE DEVOGE

Directrice de l'attractivité des métiers et de l'évolution professionnelle – Hexopée

Hexopée s'attache à valoriser les métiers et les compétences du secteur associatif tout en accompagnant les défis liés à sa professionnalisation. Dans un contexte de "gestionnarisation" des associations, elle questionne les équilibres entre exigence de gestion et épanouissement des acteurs. Anne Claire Devoge a apporté son expertise sur les leviers permettant de concilier efficacité organisationnelle et mission sociale émancipatrice.

Le « métier » d'une organisation patronale et d'un syndicat d'employeurs consiste à "fabriquer du droit", notamment en négociant des conventions collectives. Hexopée est une organisation professionnelle représentative dans les branches Eclat, la branche professionnelle des métiers de l'Éducation, de la Culture, des Loisirs et de l'Animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale au service des Territoires. Elle travaille également dans les domaines de l'animation, du sport, du tourisme social et familial et des foyers et services pour jeunes travailleurs.

Hexopée représente de très petites entreprises et de très petites associations. Ces dernières sont souvent des structures très localisées, situées en proximité et à l'initiative de personnes qui décident de se regrouper dans la volonté de transformer les choses vers plus de citoyenneté. **Ces associations jouent un rôle clé dans l'ancrage territorial et le soutien aux dynamiques locales.**

Dans un contexte de transitions (économique, écologique, technologique et politique notamment), la professionnalisation du secteur associatif se confronte à **différents défis**, qui vont impacter les corps de métiers et les engagements bénévoles. Nous pouvons citer comme enjeux actuels et futurs, d'une part l'évolution de la demande, voire du marché avec le développement des services d'utilité publique, l'absence de services publics, des modalités de mise en concurrence et de marchandisation dans le milieu associatif. Et d'autre part, la diversification des activités avec des attentes nouvelles de la part des usagers

« C'est là-dessus que se situe l'équation redoutable puisque nous sommes de plus en plus soumis à regarder à 6 mois voire moins. »

Face à ces défis, les objectifs sont triples :

- Considérer l'entreprise comme un **espace d'expression de la citoyenneté** à part entière et facteur d'épanouissement pour toutes les parties prenantes de son projet.
- **Faire du dialogue social** un levier de progrès social et économique.
- **Repenser les pratiques syndicales** autour d'un projet commun en mobilisant les employeurs, les salariés et les bénévoles.

Hexopée lutte **contre la fragmentation du temps salarié** (contrats à temps partiel, travail fragmenté,...). La question de **la citoyenneté au travail** est un vrai sujet, notamment pour un animateur du périscolaire dont l'activité est fragmentée : il faut recentrer la place du citoyen au travail. Est-ce que l'activité de l'animateur comprend des temps qui lui permettent aussi de parler de ce qu'il fait avec d'autres ? **Car discuter de son travail c'est aussi, et surtout, discuter d'un objet politique. Or, s'il y a du sens à agir, si nous sommes cohérents avec ce que nous faisons, nous serons plus attractifs.** La dimension de citoyenneté économique demande nécessairement de restaurer ce **dialogue social**, et c'est dans ce cadre qu'Hexopée a produit un accord sur le temps de préparation de ces animateurs.

«Dans ce contexte on ne peut pas perdre de vue notre idéal tout en étant dans une gestion raisonnée et durable. Il nous faut **une forme de lucidité.** »

Il nous appartient de travailler sur les comités de filière, comme celui de l'animation pour tenter des propositions, par exemple, celle portée par Hexopée de convoquer une conférence des financeurs. Nous devons nous demander si nous remplissons une mission de service public et comment cette mission doit être financée.

Les personnes dans la salle ont notamment apporté les points suivants, en discussion avec Anne-Claire Devoge :

- La question du **dysfonctionnement dans les compositions des conseils d'administration** qui reposent principalement sur des bénévoles, déconnectés des réalités de terrain et de travail, qui sont, elles, portées par les salariés : il semble nécessaire de **redonner une voix et un pouvoir d'agir aux salariés** qui doivent pouvoir être associés à l'objet du travail, donc à ce qui s'exprime dans un CA d'une association d'éducation populaire. Il faut travailler ensemble ces dimensions, du dialogue et du travail dans le sens d'une citoyenneté économique.

TARIK TOUAHRIA
Président de la Fédération des Centres sociaux de France

Tarik Touahria est président de la Fédération des centres sociaux de France, reconnu pour son implication dans des projets visant à renforcer l'inclusion et l'émancipation des personnes. Fort d'une expérience riche et variée dans des associations à portée sociale et éducative, Tarik Touahria s'est consacré au développement de cadres de travail où professionnels et bénéficiaires peuvent grandir ensemble. Son approche repose sur une réflexion de l'action associative, en interrogeant sa capacité à rester un vecteur d'émancipation pour ceux et celles qui y travaillent et pour les personnes qu'elle accompagne.

L'éducation populaire a pu peut être parfois baissé les bras trop vite, sans mesurer les possibilités de changement que l'on peut développer. Le néo-libéralisme a un effet : celui de réduire le spectre d'intervention de l'État. Or ce recul de l'État Central (marqué notamment par la dématérialisation des services publics) impacte directe le monde associatif, force, de fait, à compenser le manque. **« La gestionnarisation, c'est la déraisonnalisation : penser le monde à travers des chiffres au lieu de le penser à travers la réalité sociale ».**

L'impuissance des professionnels, liée à cette dématérialisation nous pousse vers la politisation du problème. De ce fait, **il faut se battre contre cela, en montrant notre puissance d'agir.** La Fédération des Centres Sociaux de France a notamment contribué à un projet de loi qui a été voté au Parlement sur l'obligation de créer des guichets pour tous les services publics. C'est un exemple de ce que peuvent faire les citoyens pour contribuer au changement. Si demain, les accueils de loisirs s'arrêtent, des solutions seront trouvées, puisque ces services publics sont essentiels.

« Nous n'agissons pas, nous, l'éducation populaire, pour notre défense. Nous agissons pour l'émancipation, mais nous ne sommes pas capables de nous émanciper nous-mêmes. Malgré notre dépendance aux institutions, nous avons une puissance de jeu énorme. Si nous pointions tous les mécanismes d'inégalités sociales à l'école, par exemple, nous aurions un poids considérable pour transformer les choses. **L'extrême droite prospère sur le fait qu'il n'y ait plus de dynamique d'espoir collective, qui recrée un véritable commun positif et émancipateur, qui est le fondement de l'éducation populaire.** »

Face à ces obstacles, nous devons créer des alliances et nous mobiliser collectivement, pour pouvoir réellement changer les choses.

MARLÈNE PERRAUD
Directrice de la FRMJC Méditerranée - membre du CRAJEP-PACA

La Fédération régionale des Maisons de Jeunes et de la Culture Méditerranée fédère une trentaine de Maisons des Jeunes et de la Culture réparties dans huit départements de trois régions bordées par la mer Méditerranée : la région Sud-PACA, l'Occitanie et la Corse.

Marlène Perraud, représentante de la FRMJC Région Sud et membre du CRAJEP PACA, rappelle dans son intervention les valeurs de l'Éducation populaire et le rôle que tiennent les Maisons de Jeunes et de la Culture (MJC) dans l'émancipation individuelle et collective des populations. Elle témoigne, à partir de son expertise, de la possibilité de préserver les valeurs fondatrices des associations tout en s'adaptant aux exigences d'aujourd'hui.

Les MJC, dont certaines ont un agrément Centre social, se doivent et s'efforcent de composer à la fois avec les réalités des territoires dans lesquels elles agissent et avec des financements plus fragiles et de moins en moins pérennes, alors même que l'action associative se pense sur le temps long. Le contrat avec les collectivités et le cahier des charges des MJC portent une exigence d'innovation sans que les conditions nécessaires pour le faire soient mises en place, notamment avoir du temps pour inventer, expérimenter et pouvoir se tromper...

Des exemples concrets, trois témoignages issus de MJC évoluant dans des contextes géographiques et sociaux très différents, permettent d'illustrer **les problématiques récurrentes auxquelles les MJC (et les associations en général) sont confrontées**. Par exemple, **maintenir et renouveler le bénévolat, susciter l'engagement et accompagner la transmission**, faire émerger et associer les compétences ; sans oublier la délicate articulation entre bénévole et salarié.

Quant aux associations en général, elles visent d'abord à travailler **au niveau micro-local**. La question se pose de passer d'un engagement au niveau purement local à une organisation collective plus vaste pour avoir plus de puissance d'agir, justifiant **la nécessité et la légitimité de la notion de réseau dans un contexte d'archipellisation des associations**.

La contradiction entre « gestionnarisation » et émancipation peut conduire à une perte de sens et à une fragilisation des projets associatifs, voire à une accentuation des tensions sociales en privant les associations de leur capacité d'agir pleinement. « **Les financeurs demandent des évaluations souvent purement chiffrées, alors qu'ils pourraient demander une évaluation sous forme de récit qui permette de comprendre les processus de transformation à l'œuvre et la transformation souhaitée** ».

Les associations doivent absolument être reconnues et soutenues par les collectivités territoriales, et bénéficier de financements pérennes qui leur permettent de poursuivre leurs projets d'intérêt général, d'agir sur l'environnement local et sur le quotidien des gens.

Les personnes dans la salle ont notamment apporté les points suivants, en discussion avec Tarik Touharia et Marlène Perraud :

- La question de la charge de travail à la fois en termes de rythme et de mode opératoire, demandée à la fois aux bénévoles, aux salariés et au Conseil d'Administration. **D'une part, le rythme des appels à projets, des Délégations de Service Public est en totale contradiction avec le temps de la vie associative et risque ainsi de casser la dynamique. D'autre part, les demandes de bilan de projets ou les rapports d'activités deviennent pensés pour obtenir une subvention, et non plus, pour réfléchir collectivement au projet**, ce qui délaisse l'essence même du projet associatif. « Le milieu associatif étant pourvoyeur d'emploi, le rapport de force pourrait être inversé, en démontrant aux institutions un manque de temps avec une vraie mobilisation pour repolitiser nos espaces. »
- Cette culture d'appels à projets s'est généralisée et normalisée, le rapport CESE explique en partie comment cela s'est produit. Les élus locaux se "battent" souvent avec leur Directeur Générale de Services ou les services juridiques. Suivant les collectivités, ce sont tantôt les "techniciens", tantôt les élus qui sont autant fatigués de cette réalité que les acteurs associatifs. Il semble alors nécessaire de créer des systèmes d'alliances entre les pouvoirs publics et le secteur associative.

MARIAGRAZIA CAIRO CROCCO

Seconde intervention sous forme de propos conclusif

L'un des axes principaux pour remettre au cœur les projets associatifs dans ce contexte de "gestionnarisation" est peut-être **la transmission et la dimension collective du faire ensemble et faire autrement**. Notamment en s'appuyant sur l'histoire de l'Economie Sociale et Solidaire.

Dans un contexte de politiques néolibérales, qui prônent autonomie et liberté, il n'est pas toujours évident de prendre le temps pour réfléchir sur le sens de son travail. L'épuisement professionnel qui affecte nos vies, nos corps, en dépit d'un discours qui rappelle sans cesse les progrès dans la gestion vie privée-vie professionnelle par exemple, rend plus difficile toute forme de mobilisation collective. Chômeurs, travailleurs précaires, salariés en souffrance... Cette solitude qui empêche l'esprit collectif est très bien pensée.

L'enjeu est de reconsidérer la dimension collective du travail et pour que cela prenne corps, les valeurs de l'Éducation Populaire, au niveau local et micro-local, sont des appuis très solides et incontournables. Quant à la question du sens du travail, elle se pose dans tous les champs. Cependant, l'association et l'économie sociale et solidaire, plus généralement, semble un terrain privilégié pour comprendre comment et dans quelles conditions le travail peut être une expérience émancipatrice et de coopération, même dans le cadre de la subordination salariale.

Pour terminer, Erik Olin Wright, sociologue américain, propose:

« La construction d'alternatives utopiques réelles ne permet pas simplement de démontrer qu'un autre monde est possible », elle crée aussi les cadres pratiques au sein desquels les gens ordinaires s'engagent dans des pratiques transformatrices. »

Ce que l'on peut retenir ...

À la question « Dans un contexte de "gestionnarisation" des associations, à quelles conditions le travail associatif peut-il être vecteur d'émancipation ? », les prises de paroles ayant ponctué cette table ronde permettent de conclure qu'il s'agit notamment de :

Comprendre la gestionnarisation et ses impacts : la gestionnarisation est une approche où l'administration est centrée sur des résultats et des outils de gestion, souvent au détriment de la mission sociale. Ce phénomène, amplifié par des réformes publiques (RGPP, MAP, LOLF), s'inscrit dans une logique néolibérale, régulée par la concurrence.

Revendiquer le travail associatif comme porteur de valeurs alternatives aux valeurs dominantes. Dans un contexte de marchandisation croissante, l'éducation populaire se voit confrontée à des défis majeurs. Le bénévolat de terrain, ressource essentielle, doit être soutenu et reconnu pour préserver les spécificités du secteur.

Travailler collectivement les réponses aux défis posés au secteur : fragmentation des emplois (temps partiels, contrats courts) et faible attractivité des métiers du lien social ; pression des appels à projets et des financements à court terme, alors que l'action sociale et l'éducation populaire se déploient sur le temps long ; gouvernance parfois déconnectée, avec des conseils d'administration composés de bénévoles éloignés des réalités du terrain.

Ainsi :

Renforcer la citoyenneté au travail en restaurant un dialogue social et en valorisant les temps d'échange sur les pratiques professionnelles.

Associer salariés et bénévoles aux processus décisionnels pour favoriser la co-construction.

Repenser les systèmes de financement pour garantir une stabilité à long terme.

Tisser des collectifs et des alliances pour résister aux dynamiques néolibérales et redonner du pouvoir d'agir aux acteurs de terrain.