

2017
ANALYSE

LA CHALANDISATION DU NON-MARCHAND

UNE CONVERGENCE DES LUTTES ENTRE LES ASSOCIATIONS
ET LEURS PUBLICS ?

Les rapports tissés entre les associations non-marchandes et l'État ont dernièrement connu, sous l'influence du paradigme de l'appel à projet, de nombreuses transformations. Celles-ci sont souvent pointées comme une préparation du non-marchand aux logiques du marché et à la mise en concurrence des opérateurs : ce qu'on peut nommer « la chalandisation du non-marchand ». De quoi s'agit-il exactement ? Comment continuer à exercer une mission d'émancipation et de transformation sociétale dans ce contexte ? Peut-on y voir une chance de repenser ce qui lie les associations à leurs publics ? Cette analyse propose d'envisager ce phénomène sur base d'une autocritique et d'éclaircir des logiques sous-jacentes aux milieux associatifs.

NICOLAS MARION

INTRODUCTION

Dans le courant des années 80, et ce jusqu'à aujourd'hui, les logiques de financement des associations se sont transformées profondément. Sous l'impulsion de ce que de nombreux analystes désignent comme la *Nouvelle Gestion Publique*¹, et par le biais d'un recours progressif à des *appels à projets*, les conditions d'existence et d'exercice de l'action associative se sont *chalandisées* (nous reviendrons sur le sens du terme) : elles ont été préparées à des logiques qui sont plus marchandes que non-marchandes. Le secteur non marchand, en l'occurrence, s'est pourtant longtemps pensé comme faisant exception à l'économisme latent de notre société : ses priorités, ses valeurs, ses logiques, sa production n'avaient et ne devaient rien avoir à faire avec le marché capitaliste, sauf à lutter contre ses conséquences négatives ou à en combler les manques. Cette position d'exception, qui conditionnait le sens et les missions que se donnait ce secteur, s'est donc profondément hybridée.

Les réactions à cette évolution sont – on s'en doute – de natures très variées. Néanmoins, pour des raisons compréhensibles, la transformation du secteur en un *quasi*-marché, où concurrence, précarisation et étatisation se conjuguent avec un renforcement du contrôle et du tout-à-la-gestion et à l'évaluation caractéristiques des dispositifs de l'État Social Actif², est très vite perçue comme une « contamination du secteur associatif »³ : le malaise est partout palpable⁴. En particulier, puisqu'il s'agit du domaine qui nous concerne à l'ARC, l'éducation permanente se trouve dans une position assez ambivalente face à ce problème : bien que pleinement confrontée aux nouveaux cadres et logiques de gestion des associations, elle demeure relativement exempte des impacts les plus directs de ces derniers⁵. En

1 Sans avoir à en épuiser le sens complet, nous entendons la *Nouvelle Gestion publique* comme une tendance et une orientation socio-politique et économique qui, depuis la fin des années 80, s'impose comme la référence culturelle fondamentale présidant aux réformes de l'État social : « le point commun de ces réformes est de chercher à introduire des marchés ou des quasi-marchés au sein des institutions de l'État-providence de manière à en renforcer l'efficacité ». Voir MERRIEN, F-X., « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique », dans *Lien social et Politiques – RIAC*, 41, printemps 1999, p.95.

2 Nous renvoyons ici, pour une analyse détaillée des conséquences sociales et culturelles du passage au modèle de l'ESA, à l'étude réalisée en 2017 à l'ARC par TVERDOTA, G., « L'État social actif et ses pauvres. Réflexions sur la dimension culturelle des politiques d'activation », publications ARC (2017).

3 CORNIQUET, C., « Le management « par projet ». Contamination du secteur associatif? », dans *Journal de l'Alpha*, n°200 (1^{er} trimestre), 2016, p.126.

4 Une quantité importante d'exemples pourrait être mobilisée pour appuyer le constat de ce malaise qui n'a rien d'une nouveauté. Qu'on se rappelle les diverses manifestations du secteur non-marchand en Belgique qui ont, encore récemment, vu le jour ; sans toutes les citer : en mars et en juin 2017, en novembre 2016, en novembre 2015. Voir : https://www.rtb.be/info/belgique/detail_manifestation-du-non-marchand-aide-d-urgence-pour-un-secteur-en-asphyxie?id=9559915 (consulté le 09/08/2017).

5 La logique et le management par projet sont très présents en EP, de même que le renforcement de l'évaluation et du contrôle, mais son financement reste structurel, assuré sur des durées plus longues, autorisant une relative autonomie que d'autres secteurs ne possèdent pas ou plus.

allant plus loin, elle occupe dans le paysage associatif non marchand une position qui lui permet peut-être de dire quelque chose d'inédit face à ce malaise : c'est précisément ce que nous voudrions essayer de faire à travers cette analyse. Notre interrogation générale peut donc être définie comme telle : si la transformation du secteur non-marchand en quasi-marché pose d'innombrables difficultés et conséquences pour les associations et leurs publics, n'est-elle pas l'occasion d'en repenser les déterminations premières, les objectifs propres, les moyens d'actions ? Plus encore, s'il y a quelque chose d'aliénant charrié par la chalandisation du secteur associatif, comment continuer à y développer un processus émancipatoire véritablement capable de transformer la société et d'influer sur les orientations sociales, politiques et culturelles dominantes dans nos états contemporains ?

Ces questions divisent et reçoivent des réponses qui méritent un éclairage critique. Qu'est-ce, finalement, que le secteur non-marchand ? Comment comprendre les effets de la logique du « projet » comme nouveau paradigme de l'action sociale et culturelle⁶ ? Dans un article très éclairant, Emmanuel Monfreux, travailleur du secteur associatif en France, explique pourquoi son association a cessé de répondre à des appels à projets et propose des pistes de réactions à adopter. Toutes tendent à réaffirmer la valeur non comptable et non marchande de l'action sociale et socioculturelle, afin que l'État public reconnaisse l'intérêt général de ce travail et non sa seule valeur financière : « Il s'agit en réalité de séparer radicalement la valeur sociale fournie par les travailleurs du monde associatif de la manière de les rémunérer afin que le souci se porte uniquement sur le métier et non sur la pérennisation des emplois. »⁷ Quelques lignes plus loin, l'auteur poursuit en affirmant qu'il faut, pour lutter efficacement, plus d'alliance et de coopération entre opérateurs de terrain, au profit du public visé. Nous voudrions expérimenter une hypothèse différente qui, bien qu'elle partage une large partie du diagnostic établi, serait de voir si cette violente entrée du non-marchand dans la société productive et ses logiques n'est pas l'occasion, d'une part, d'augmenter la réflexivité de ce même secteur en analysant ce qu'il a toujours eu tendance à refouler et, d'autre part, d'y saisir une chance de penser autrement ce qui unifie les associations à leur public dans leur lutte contre certaines logiques de l'État. L'intuition principale de cette hypothèse étant que, si les associations se ressaisissent dans leur puissance d'agir en commun, avec des objectifs communs à leurs publics, elles se donnent

6 La notion de *projet* elle-même est, dans ce contexte, d'une ambivalence rare, parce que située à la croisée de rationalités mutagènes : tout à la fois outil d'évaluation et outil de contrôle, logique de création et technique de management, cadre de travail et disposition de mise en activité, le *projet* formalise une gymnastique structurelle, institutionnelle et personnelle absolument décisive pour toute l'action associative au XXI^{ème} siècle.

7 MONFREUX, E., « Subvention, piège à con ? », dans *Bruxelles Laïque Échos*, n°96, 2017 (1^{er} trimestre), p.15.

l'occasion d'influer en retour sur la société et ses logiques : à la lettre, de se constituer comme une puissance politique capable de transformer la société.

Pour établir ce raisonnement, nous progresserons en trois étapes essentielles. D'abord, nous allons tenter de ressaisir et d'éclaircir les déterminations principales de ce que nous nommons « secteur associatif et non marchand ». Nous envisagerons ensuite le processus désigné, avec l'auteur Michel Chauvière, comme une *chalandisation* de ce secteur : l'évolution vers l'entrepreneuriat social, le développement d'une rationalité et d'un management du projet, les changements des logiques clés de l'action sociale et socio-culturelle. De cette manière, les éléments qui sont à l'origine du malaise dont nous parlions seront exposés et mobilisables. Nous tenterons alors d'accomplir le geste central de notre hypothèse : repérer ce qui, dans ce trouble suscité par la chalandisation, remonte à la surface de l'action associative comme son « refoulé », ou moins prosaïquement, comme ses caractéristiques « impensées »⁸. Nous pourrions alors, en conclusion de ces étapes, évaluer un postulat pragmatique que nous espérons pouvoir suggérer : que la situation décrite est une occasion singulière et inédite de repenser la puissance d'agir des associations quand elles luttent non plus seulement *en faveur* de leurs publics, mais bien *avec* et *dans les mêmes conditions* que leurs publics. La perspective finale de cette analyse est donc, aussi, résolument pratique : il s'agit de modestement contribuer à la recherche de nouvelles façon d'agir. Nous rejoignons, en ce sens et à partir d'une toute autre perspective, la question posée par l'asbl PAC dans *Agir par la culture* : « Que faire de nos colères ? »⁹. La variation vient de ce que nous imposons à « nos colères » l'urgence d'un effet réversif, susceptible de transformer notre secteur lui-même.

SECTEUR ASSOCIATIF ET NON MARCHAND : QUELLE DÉFINITION ?

Les rapports entre l'État¹⁰ et le secteur non marchand sont complexes et sont tributaires du modèle économique et politique à partir duquel l'exercice de la gouvernance publique se fonde. Les analystes s'accordent souvent à pointer, sous l'impulsion d'une diversité de crises actives depuis les années 80', une transformation

8 Nous les désignons comme un « impensé » dans la seule et stricte mesure de leur inexploitation comme force d'action et de mobilisation. Il ne s'agit bien-sûr pas de dire que ce sont là des dimensions inconnues des réflexions du secteur, et encore moins que nous soyons plus informés et pertinents que les autres acteurs concernés par ces problématiques.

9 « Que faire de nos colères ? », *Agir par la culture* n°50, été 2017.

10 Ici compris comme l'instance gouvernementale en charge de fixer l'orientation des politiques publiques.

fondamentale de ce modèle de l'intervention et de la structuration publique : d'un État providence, nous serions désormais passés sous le règne d'un État activateur, ou État managérial, communément désigné sous la formule « État social actif »¹¹. Précisons d'emblée que les modalités d'exercice de ce modèle sont sujettes à des variations multiples suivant le secteur choisi pour en penser l'effet, suivant le niveau de gouvernance évalué ou encore suivant les coordonnées du phénomène de l'État public envisagées. Notre analyse se concentre, rappelons-le, essentiellement sur la sphère associative et ce à partir du point de vue singulier du secteur de l'éducation permanente. Notre démarche se veut donc inscrite sur un terrain particulier et à la croisée socio-culturelle d'une « gouvernementalité »¹² très spécifique, située au centre de ruptures et de consensus entre associations non marchandes et l'État. Nous reprenons, en ce sens, la perspective choisie par Jacques Moriau quand il dit que

« partir des origines de l'intervention sociale associative et de l'évolution des compromis tissés entre les associations et les pouvoirs publics rend visible la façon dont le travail de terrain est imbriqué dans des logiques qui, à la fois, le dépassent et l'organisent, montrent la forme spécifique d'intrication et de répartition des rôles qui se manifeste actuellement et les conséquences directes que celle-ci recèle pour les usagers comme pour les travailleurs du secteur. »¹³

Afin de spécifier notre angle d'approche, il nous faut donc d'abord clarifier les éléments que nous retenons comme étant les caractéristiques propres du « non-marchand », étant entendu que nous pressentons que cette catégorie tend aujourd'hui à perdre son sens originel.

Le secteur non marchand belge reçoit sa définition actuelle et officielle dans l'arrêté royal du 14 février 2008 instituant la commission paritaire pour le secteur non marchand. On peut y lire :

Par organisation du secteur non marchand, on entend toute organisation privée qui vise à fournir des services à ses membres ou à la collectivité sans poursuivre de but de lucre et dont

11 Voir MORIAU, J., « Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015) », publication CBCS, juin 2016.

12 La gouvernementalité est un concept issu de la philosophie de Michel Foucault qui, à l'occasion de sa réflexion sur le problème du pouvoir et des modèles de société correspondant, l'a définie comme suit : « Par gouvernementalité, j'entends l'ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme bien spécifique, quoique très complexe de pouvoir qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir l'économie politique, pour instrument essentiel les dispositifs de sécurité. ». Voir FOUCAULT, M., « La gouvernementalité » (1978), reproduit dans *Dits et Écrits 1954-1988*, T.III, Paris, Gallimard, 1994.

13 MORIAU, J., « Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015) », *Op.Cit.*, p.1.

le financement provient principalement de subsides, de dons, de cotisations de membres ou du bénévolat.¹⁴

Cette définition, bien qu'assez épurée, relève des points fondamentaux du contexte général à partir duquel les associations comprennent leur construction institutionnelle : elles ont un caractère privé (a), une finalité servicielle (b), non-lucrative (c), orientée vers la collectivité (d), dont les ressources sont mixtes (e). La matrice de ces déterminations pourrait être le fait de ne jamais constituer de *marché* proprement dit, mais bien d'être une logique supplémentaire au marché productif des biens et des services, capable de pallier là où les besoins citoyens fondamentaux ne seraient pas assurés par ce dernier. Cela est rendu possible par deux présupposés fondamentaux qui sont co-dépendants: que l'État public confie, en le finançant, le travail social à des opérateurs privés et que ce travail soit conditionné par la finalité « de ne pas maximiser son profit financier »¹⁵. Ces éléments sont fondamentaux pour comprendre ce qui, d'une part, a toujours institué le secteur non-marchand comme une vacuole¹⁶ non capitaliste¹⁷ nécessaire au fonctionnement d'un système pourtant capitaliste et, d'autre part, que le travail social s'est toujours pensé *en dehors* de la sphère productive et des lois économiques du marché (ce qui n'est plus évident, nous l'avons dit). Cette première armature d'analyse nous permet déjà de mesurer le potentiel de controverse que peut susciter le

14 L'arrêté peut être consulté à l'adresse suivante : http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl?img-cn.y=6&sql=dd+==+date%272008-02-14%27+and+nm+contains+%272007012680%27&language=fr&rech=&tri=dd+as+rank&numero=1&table_name=LOI&caller=image_a1&row_id=1&cn=2008021436&from-tab=loi&imgcn.x=88&DETAIL=2008021436/F&nm=2007012680&la=F&pdf_page=55&pdf_file=http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2008/02/27_1.pdf (consulté le 10/08/2017).

15 Cette définition est reprise de la définition du secteur non-marchand réalisée par l'UNIPSO (Union des entreprises à profit social), consultable en ligne à l'adresse suivante : <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique118> (consulté le 10/08/2017)

16 La vacuole est un terme géologique et/ou cytologique ici utilisé par analogie : il désigne un espace clos contenu dans un espace plus grand (une cavité dans une roche, par exemple), n'en partageant pas les mêmes conditions ni le même contenu.

17 Entendons ici une définition très restreinte du capitalisme comme : « motivé par la maximisation du capital ».

développement, à travers les appels à projets, de logiques managériales et d'optimisation économique au sein du non-marchand.

| | Secteur privé | | Secteur public | |
|---------------------------|---|------------------------------|---|-----------------------|
| | À but lucratif | À but non lucratif | À but non lucratif | À but lucratif |
| Ressources marchandes | Entreprises privées traditionnelles | Coopératives (5) | Entreprises publiques | Entreprises publiques |
| Ressources mixtes | Entreprises privées qui bénéficient d'un financement public | Associations, mutuelles (1) | Entreprises publiques, services publics (3) | |
| Ressources non marchandes | | Associations, fondations (2) | Services publics, administrations publiques (4) | |

(Tableau synthétique de Marée & Mertens, 2002, disponible sur le site de l'UNIPSO¹⁸)

Sur base de cette compréhension courante et formelle du secteur associatif (suivant la catégorisation du tableau ci-dessus, le monde associatif belge correspond aux numéros (1) et (2)) nous pouvons tenter d'éclaircir, avec le sociologue Michel Chauvière, ce que nous entendons par la *chalandisation*¹⁹ du non-marchand. Nous verrons que ce processus constitue l'un des axes d'une *double contrainte* institutionnelle au sein de laquelle le non-marchand se débat activement.

18 Voir aussi : <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique118>

19 Notre approche renvoie à l'article de CHAUVIÈRE, M., « Qu'est-ce que la «chalandisation»? », dans *Informations sociales*, 2009/2 (n°152), p.128-134.

LA CHALANDISATION DU NON-MARCHAND : VERS UN ENTREPREUNARIAT SOCIAL

L'utilisation du mot « chalandisation » (qui renvoie au terme « chaland », mot commercial désignant le client potentiel d'un service, qu'il s'agit d'*attirer*) permet de ne pas trop brutalement décrire le secteur socio-culturel comme étant l'objet d'une marchandisation réalisée, pleine et complète. En revanche, il s'agit bien de décrire la chalandisation comme un processus qui « prépare la possibilité de marchandisation du social »²⁰ et qui indique ce que certains peuvent décrire, d'une façon euphémisée, comme une « rationalisation » ou une « modernisation » des associations sociales et socio-culturelles. Nous reprendrons ici les caractéristiques principales du processus sous trois ensembles et tenterons d'en évaluer les conséquences :

GÉNÉRALISATION ET VALORISATION DU « CONTRACTUALISME » :

Le renforcement et l'intensification du régime des appels à projet et du management qu'ils imposent sont, ici, les facteurs clé. Ces appels, par leurs modalités spécifiques, renversent le procédé d'établissement des objectifs, priorités et idées directrices de l'action sociale et culturelle en conditionnant la valeur et le standard d'évaluation par l'*appel* lui-même : étant défini par l'État (lui-même aidé par des experts et/ou des consultants extérieurs), l'appel à projet est un moyen de discriminer le « meilleur » opérateur en précisant à l'avance la finalité de l'action subsidiée, sa durée, ses objectifs de résultats et la nature des dépenses qui lui sont légitimes, ce qui permet d'évaluer qui sera le plus à même d'y satisfaire. Dans ce régime s'observe donc un rapport *contractuel* entre l'État et l'association qui, à la façon d'un CDD classique entre un employé et son patron, se voit attribuer une mission et une somme pour l'accomplir. Cet état de fait renforce le caractère hétéronome²¹ du sens des pratiques : les pratiques sont commandées par une instance externe, et non plus depuis l'intérieur et la réalité interne des opérateurs. De plus, cela induit un schéma de sous-traitance concurrentielle qui, au sein d'un quasi-marché social, est générateur de « lutte interne aux secteurs »²².

TRANSFORMATION DES REPRÉSENTATIONS DE L'ACTION SOCIO-CULTURELLE :

Il s'agit d'une conséquence dans l'extension du point précédent, et qui concerne l'assise professionnelle des travailleurs du secteur : l'horizon des exigences et la nature des évaluations à produire pour qu'une action sociale soit correspondante à la structure établie par l'appel à projet conduisent les agents de secteur à un *pragmatisme* qui est exemplifié dans la nécessité de *parler* et écrire dans les mots du pouvoir subsidiant, d'en assumer le vocabulaire, d'assumer d'une certaine façon l'analyse politique officielle, et d'endosser le diagnostic établi. Ainsi, « [l]a conscience du social, qui faisait l'assise de la professionnalisa-

20 CHAUVIÈRE, M., « Qu'est-ce que la «chalandisation»? », dans *Informations sociales*, 2009/2 (n°152), p.128.

21 *L'hétéronomie* est l'antonyme de l'*autonomie* : elle désigne un rapport à une loi ou des règles subies, décidées ou dépendantes d'une entité extérieure.

22 MORIAU, J., « L'appel à projet. Une nouvelle manière de réduire l'action associative? », Analyse CBCS, octobre 2016, p.3.

tion des agents, est à la baisse, bornée par le réalisme économique, par le pragmatisme politique et, pire, par la fatalité de l'exclusion et du malheur. Cette révolution discrète des représentations participe aussi de la chalandisation »²³. L'adaptation au vocabulaire du pouvoir subsidiant n'est pas un fait totalement nouveau. En revanche, qu'elle conditionne à un tel point l'accès aux subsides, sur des temporalités si courtes où, à l'occasion de chaque appel, un nouveau vocabulaire et un autre diagnostic doivent être endossés afin de correspondre aux attentes de l'appel est un fait qui ne connaît pas de précédent. Comme le dit très justement Monfreux :

Ainsi, c'étaient moins les compétences techniques d'animation, de travail avec des publics, qui étaient valorisées mais des compétences techniques de gestion et d'écriture d'appel à projet. Évidemment, les acteurs et actrices n'étaient, et ne sont pas, dupes. Des animateurs qui répondaient à ces appels à projet jusqu'aux financeurs avec lesquels nous avons travaillé, tout le monde s'accordait pour dire qu'il trichait avec la réalité. C'est toute l'idéologie de l'efficacité, de la rentabilité, de la quantité, du comptable qu'on retrouvait jusque dans des professions qui avaient eu un public, des valeurs, des aspirations d'émancipation voire de révolution.²⁴

Sans aller jusqu'à dire que le mensonge/la « triche » s'est institué(e) dans le secteur associatif, il/elle est néanmoins devenu(e) une réalité pratique incontournable de son quotidien.

INTRODUCTION PROGRESSIVE D'UNE LOGIQUE D'ENTREPRISE DANS LES ASSOCIATIONS :

La chalandisation décrit également ce qui serait le passage d'une logique *institutionnelle* à une logique *organisationnelle* et entrepreneuriale. Avec Chauvière, on entendra ici *l'institution* comme une forme d'organisation sociale établie par la loi et ayant, à travers son action mais aussi/surtout par son langage, ses valeurs, son imaginaire et ses fantasmes (sa praxis), un rôle structurel dans le système social²⁵. Adjacente à l'aspect institutionnel, la structure *organisationnelle* est ce qui fait d'une institution « un ensemble humain ordonné et hiérarchisé, assurant la coopération de leurs membres en combinant légitimité, autorité et contraintes pour atteindre certains buts »²⁶. La chalandisation, à travers le paradigme de l'appel à projet, tendrait donc à fortement réduire les associations à leur organisation faite de compétences, de ressources humaines et d'efficacité garantie en termes de résultats, sans grande mobilisation d'une praxis propre : une entreprise sociale privée sous-traitant, de façon sectorisée et dans le condi-

23 CHAUVIÈRE, M., « Qu'est-ce que la «chalandisation»? », *Art.cit.*, p.129.

24 MONFREUX, E., « Subvention, piège à con ? », *Art.Cit.*, p.13.

25 « l'institution, c'est le projet social autant que sa matérialité, et c'est cette intégration-là qui fait la qualité des services produits, sans réduction possible au mode d'organisation » : CHAUVIÈRE, M., « Qu'est-ce que la «chalandisation»? », *Art.cit.*, p.131.

26 *Ibid.*

tionnement administratif, les missions socio-culturelles définies prioritairement par l'État subsidiant.

Quelles conséquences a un tel processus de préparation à la marchandisation du secteur associatif, pour partie estimée comme une conséquence du modèle de la *Nouvelle Gestion Publique*²⁷ ? Il s'agit d'un tournant vers un idéal *gestionnaire* de l'action socio-culturelle. Dans la conception de Chauvière, la chalandisation décrit une transformation du secteur non-marchand vers un système *quasi-marchand*, devant être géré en fonction de ces cadres entrepreneuriaux qui induisent une *hypergestion*²⁸ des associations réduisant leur autonomie pourtant essentielle²⁹. Dépend de ce qui précède l'intensification d'une relation au public basée sur le modèle fournisseur-client, déposédant ainsi la notion de « service » propre au *non-marchand* de son caractère social et solidaire. Les associations, alors devenues des *entreprises sociales*, gardent bien entendu un caractère d'action collective *non-lucrative*, mais l'évaluation y devient l'activité la plus centrale, suivant une perspective normée qui « ne vise pas d'abord [...] la qualité pour les usagers mais l'utilisation raisonnable, mesurée et justifiée des sommes allouées »³⁰. La chalandisation détaille donc l'effet paradoxal que peut revêtir le modèle de l'entrepreneuriat social eu égard à la compréhension de la signification première du non-marchand.

LE SOCIO-CULTUREL DANS LA SOCIÉTÉ PRODUCTIVE : LE RETOUR DU REFOULÉ

Cette troisième section de notre analyse voudrait, à partir d'une thèse de Jean-Noël Chopart, décrire un axe peu exploité dans les analyses de l'impact de cette culture managériale et gestionnaire décrite à travers la *chalandisation* du secteur socio-culturel. Cet axe est le suivant : la chalandisation aurait, relativement brutalement, placé les opérateurs associatifs comme membres pleins du marché et de sa société, là où ceux-ci furent longtemps tenus « à l'abri de la sphère productive ». Nous pensons en effet, avec Chopart, que ces tensions résultent du fait que,

27 Voir ARTOIS P., de PRÉVAL C., SKA V., « État, Associations et entreprises sociales. Financement et nouvelles logiques », in *Les politiques sociales*, 1&2, 2015, pp.5-6 : « La survie des associations est assurée par la recherche de fonds dans les nouvelles formes de l'action publique. Ce phénomène a été amplifié par la reconfiguration de l'action publique à l'aune du développement du *New Public Management* (Hamel et Muller, 2007) poussant les associations vers une construction isomorphe marchande mettant en avant le fonctionnement par projet sur base des critères d'efficacité et de coûts/résultats, au niveau du financement, de l'activité même, ou encore de la prise en charge des bénéficiaires, ... ».

28 « Hypergestion » signifie ici que, dans ce cadre, le pôle de gestion devient *hyper* important : le temps qui lui est consacré tend à dépasser et recouvrir le reste.

29 CHAUVIÈRE, M., « Qu'est-ce que la «chalandisation» ? », *Art.cit*, p.132.

30 *Ibid.*, p.133.

jusqu'il y a peu encore, « l'activité du travail social se concentr[ait] sur les lieux et les moments sociaux extérieurs à la sphère productive »³¹ et que, de ce fait, « les travailleurs sociaux formulent des réponses qui se situent dans un registre de justification radicalement extérieur à la rationalité économique », dans un genre « d'euphémisation idéaliste du travail, en dehors de tout contexte socio-économique, [qui] ne peut s'épanouir que dans des milieux extrêmement protégés »³².

Partant de ce point de vue, notre analyse tend à se concentrer sur la problématique telle qu'elle se pose au niveau de la réflexivité des rôles déterminants, selon nous, du secteur non-marchand à savoir : son rôle non marchand et sa mission d'intérêt général. Il nous semble par ailleurs que ce surgissement des logiques productives et mercantiles dans le cœur du travail associatif a toutes les chances de faire tomber certaines barrières qui empêchaient le travail social de sentir une communauté de lutte sociale et politique avec ses bénéficiaires.

1. LE RÔLE POLITIQUE DU SECTEUR NON-MARCHAND

Dans la description des effets du paradigme de l'appel à projet revient le problème du développement d'un excès de *raison instrumentale* dans le travail social : il y aurait une augmentation de l'importance du calcul des moyens qui viserait l'*efficacité* comme fin. Dans les mots de José Pinilla,

la raison instrumentale est liée à la domination du modèle managérial sur les orientations des politiques publiques, mentalité gestionnaire importée pour une bonne part des entreprises privées. Celle-ci se définit comme une rationalité de déclinaison de moyens pour atteindre des fins. Dans cette perspective, on vise l'efficacité maximale – en d'autres termes, la meilleure productivité – comme garant de la réussite.³³

Les dérives d'une telle rationalisation instrumentale de l'action sociale, par-delà un excès de bureaucratisme, seraient son utilitarisme et son économisme : tout est ressource et capital, même la personne humaine. Mais on sent également combien elle apparaît comme un import de la sphère du privé dans un secteur qui n'y appartiendrait pas. Reprenant l'analyse d'Abraham Franssen, Pinilla met en perspective cette critique en pointant que, d'une part, la rationalisation et la professionnalisation du secteur social ont un aspect légitime par la rigueur et la résistance à l'arbitraire qu'elles permettent, et que, d'autre part,

31 CHOPART, J.-N., "Le travail social face aux mutations économiques" dans *Recherches et Prévisions*, n°44, juin 1996, p.24.

32 *Ibid.*, p.25.

33 PINILLA, J., « Décalage culturel «professionnels-usagers» et dérive instrumentale des services publics », dans *Pensée plurielle*, 2013/1 (n°32), p.50.

une approche critique des effets pervers de ce mouvement ne doit pas être seulement conditionnée par la « zone de confort » de travailleurs dont l'enjeu serait de « préserver leur zone d'autonomie et, ce qui est plus dérangeant, leur immobilisme »³⁴.

De la même façon, les conditions propres aux associations sous la gouvernance d'un Etat social actif tendent à produire en leur sein une résistance importante aux logiques issues de la société productive privée, là où paradoxalement le non-marchand associatif est, presque strictement, un ensemble d'opérateurs privés. Ce fait, qui semble absolument évident, est pourtant déterminant dans l'analyse du paradigme qui nous occupe : les associations des secteurs social et socio-culturel ne sont donc pas contaminées par une logique propre au secteur privé, elles forment un secteur privé contaminé par des logiques publiques conditionnant, par les dispositifs de l'appel à projet, une hétéronomie fondamentale (mais non totale) du sens de leur action et des logiques de gestion qui leur sont propres. Le malaise viendrait donc plutôt du fait que la liberté privée dont sont censées jouir les associations, à l'instar des entreprises de la société productive classique, se voit contrainte et aliénée par des commandements issus de la sphère publique et de sa perspective propre.

On peut parler d'un glissement

vers un mode de régulation tutélaire, de par le progressif encastrement des associations dans le secteur public ; cet encastrement, double en réalité, comprend une *dimension politique* mais également *technico-fonctionnelle*. Politique car les associations, par leurs objets, participent aux politiques publiques alimentant le débat de cité ; technique et fonctionnel car une rationalité instrumentale se crée à mesure que la production des associations est régie par les règles, procédures et contraintes émanant de l'Etat.³⁵

Nous ne voulons bien entendu pas sous-entendre que les entreprises privées sont étrangères à l'infléchissement des politiques publiques, au contraire. Nous voulons indiquer, a contrario, que ce qui dépossède le secteur associatif de son autonomie, c'est précisément son extrême dépendance aux pouvoirs publics. Le secteur associatif forme une puissance politique fondamentale et déterminante, cela en tant qu'elle forme littéralement un secteur privé capable d'opposer à l'omniprésence des logiques capitalistiques dominantes des

34 PINILLA, J., « Décalage culturel «professionnels-usagers» et dérive instrumentale des services publics », dans *Pensée plurielle*, 2013/1 (n°32), p.52.

35 ARTOIS P., de PRÉVAL C., SKA V., « État, Associations et entreprises sociales. Financement et nouvelles logiques », *art.cit.*, pp.5.

perspectives émancipatoires, non marchandes, dépassant le strict problème de l'efficacité. Les associations peuvent jouer alors, pour peu qu'elles soient à même de se penser comme telles, un rôle socio-politique aussi déterminant que les entreprises (marchandes) mais à partir d'axes culturels polarisés par un désir d'émancipation. Il ne nous appartient pas ici de préciser les modalités de cette construction du secteur associatif comme force politique capable de transformer la société suivant ses valeurs et ses cultures propres, mais il nous apparaît pertinent de soulever le malaise posé par la chalandisation du secteur associatif.

2. LA MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le paradigme de l'appel à projet, nous l'avons vu, en tant que symptôme et moyen de la rationalisation des actions associatives, tend à renforcer l'« étatisation » du sens de ces actions. S'il est possible d'y voir une pure confiscation³⁶, nous nous contenterons d'assumer que, s'inscrivant dans une certaine logique de sous-traitance et donc de définition préalable du sens et des finalités de l'action, ce sont « des pans entiers de missions exercées par les associations qui répondent à ces dynamiques hétéronomes »³⁷. Cette tension entre les *projets*, qui sont les finalités singulières et circonscrites de l'institution, et la *mission* générale de l'association qui en définit l'objet social, la portée militante ou l'exercice politique, est aujourd'hui plus que jamais exacerbée. La différence entre les termes « mission » et « projet » n'est pas établie en général et ne fait pas nécessairement sens pour toutes les associations. En revanche, elle permet au cadre analytique que nous posons de mettre en valeur une notion à notre avis fondamentale pour l'action sociale et socio-culturelle : celle de *mission d'intérêt général*.

Cette notion repose sur l'idée que

certaines activités sociales doivent échapper, en fonction de la nature des objectifs et intérêts qu'elles mettent en jeu, à l'application de la logique marchande et à la recherche du profit, pour être gérées selon des critères spécifiques permettant un

36 C'est le cas de Jacques Moriau que nous citons précédemment. Voir MORIAU, J., « Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015) », *art.cit.*, p.8.

37 *Ibid.*

accès de tous à certains biens et services et concourant ainsi à l'équilibre et à la cohésion économiques, sociales et culturelles de la société.³⁸

La mission d'intérêt général que se fixe une association incarne sa capacité à percevoir sa visée collective d'émancipation et de transformation au sein de la société dans laquelle elle s'insère, par-delà les nécessités organisationnelles des actions qu'elle réalise dans son quotidien et qui façonnent le squelette de sa stabilité sociale et financière. Précisément, cette capacité nous semble conditionnée, bien qu'il ne s'agisse pas de la seule condition, par le pouvoir de se donner son propre langage social et politique : l'identification des enjeux de sociétés, des concepts aptes à les analyser, des références présidant à leur circonscription, des choix gestionnaires et organisationnels qui en permettent le travail sont autant de dimensions dont le langage et le vocabulaire singularisés d'une institution/association non marchande sont les qualités et les dispositions conditionnelles.

L'extrême importance que gagnent les *projets* dans le paradigme associatif contemporain semble faire remonter à la surface la haute portée que revêt le langage politique dans la formulation de la mission que se fixe toute action privée dans la société. Or, les analyses les plus simples du *management par projet*, tout comme celles qui s'appliquent à en décoder l'impact sur l'associatif, relèvent ce problème de l'incidence du vocabulaire et du langage charrié par des projets porteurs, au sens où nous l'entendons, de rationalités hétéronomes. Dans les mots de Gilles Garel, la face cachée du management par projet tient au fait que « le vocabulaire même du management de projet est connoté : le dépassement de soi l'emporte sur le stress, l'animation ou le *coaching* remplacent l'autorité, le pilotage se substitue au contrôle »³⁹. Presque par suite, Brigitte Bouquet, quand elle réfléchit au rôle de directeur-manager d'institutions sociales (comme les associations), pointe l'importance capitale que peut revêtir, dans une saine gestion, la définition d'une mission sociale :

Pour les directeurs managers, soumis à un choc culturel important et à toutes ces complexités, l'enjeu est la recherche d'une cohérence, c'est-à-dire conserver et défendre le caractère prioritaire de leur mission sociale, sans méconnaître les exigences d'une saine gestion [...]. C'est bien le terrain des finalités, le projet associatif de transformation sociale, qui va l'emporter, et cela au moyen de la mise en œuvre d'un

38 BOUQUET, B., « Management et travail social », dans *Revue française de gestion*, 2006/9 (n°168-169), p.140.

39 GAREL, G., « Qu'est-ce que le management de projet ? », *Informations sociales* 2011/5 (n°167), p.79.

référentiel pluri-dimensionnel, c'est-à-dire éthique, politique, technique, clinique et managérial permettant à l'organisation associative de garder sa singularité.⁴⁰

On comprend mieux, dans ce cadre, pourquoi sont nombreuses les associations qui, dans la gymnastique mentale des dossiers de demande de subsides et/ou des rapports d'évaluation, perçoivent la violence symbolique que constitue l'étatisation du sens de l'action sociale par les appels à projet. Que l'on prenne les mots de Claire Corniquet pour *Lire et écrire asbl* en Belgique, quand elle écrit que « le changement de priorités, ou de critères de sélection, force parfois les associations à se contorsionner pour rentrer dans les cases afin de ne pas perdre leur subside »⁴¹, ou ceux de Jacques Moriau du *Conseil bruxellois de coordination socio-politique* affirmant que « outre que cela force à traduire les actions et les objectifs spécifiques dans le vocabulaire des cabinets ministériels et des administrations, cette violence faite aux mots se répercute aussi, *in fine*, dans les pratiques réelles »⁴², le fond est le même.

Ainsi, de la mission au projet, ce qui émerge est le signal témoin d'une violence symbolique opérée sur le *langage-de-soi*⁴³ de l'association. Cette expérience de résurgence d'une identité propre dans le langage nous permet d'atteindre un troisième complexe qui, à l'issue de ceux que nous venons de mettre en valeur, nous permettra d'engager la conclusion de notre parcours. Notons que le travail que nous opérons ici est un exercice d'anamnèse⁴⁴ critique que nous tentons de réaliser à partir de ce qui nous semble être le plus intéressant, dans notre contexte d'action et de profession, à exploiter pour ne pas l'affronter sur un mode seulement réactionnaire. Notre fond problématique est donc bien, à partir de l'éducation permanente, d'essayer de sentir un potentiel émancipatoire sociétal dans les logiques hétéronomes de l'État.

40 BOUQUET, B., « Management et travail social », *art.cit.*, pp.134-135.

41 CORNIQUET, C., « Le management «par projet». Contamination du secteur associatif ? », *art.cit.*, p.134.

42 MORIAU, J., « Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015) », *art.cit.*, p.8.

43 L'expression est utilisée pour tenter de circonscrire la singularité du langage choisi par chaque association pour se définir dans sa mission d'intérêt général. Chaque association a une façon très spécifique de se présenter, de se valoriser, de définir ses objectifs et ses outils, ainsi que ses finalités. De plus en plus, il arrive que ce langage soit pensé pour être pertinent dans le cadre des appels à projets.

44 Le terme *anamnèse* désigne, en psychologie, la mise en récit des antécédents d'un symptôme, la tentative du patient de mettre des mots sur la genèse du mal vécu.

CONCLUSION : OPÉRATEURS ET PUBLICS CIBLES, L'EXPÉRIENCE COMMUNE

Au terme de notre réflexion, nous atteignons un point qui, en réalité, nous semble être le problème le plus important pour ce que représente la culture associative dans la société contemporaine et ses assises démocratiques (en ce compris dans leur mise en question profonde) : le trouble ou le brouillage des différences traditionnellement reconnues entre les opérateurs/professionnels du secteur associatif d'une part, et leurs différents publics d'utilisateurs/bénéficiaires d'autre part. Notre hypothèse dans cette analyse était de montrer que, dans un contexte de *chalandisation* effective du secteur associatif non-marchand, un ensemble de nœuds problématiques remontait à la surface du travail social et socio-culturel et qu'un nouveau type de *culture* associative – trouble et brouillée - est en pleine gestation dans les sociétés capitalistes contemporaines. Nous avons élaboré cette hypothèse en tentant de mettre en perspective certains effets de la *chalandisation* sur les deux rôles selon nous déterminants du secteur non marchand. La question qui sous-tend ce développement est pragmatique et se veut être l'occasion d'une critique productive. Elle peut donc recevoir une formulation provocante, telle que « de quelle chance les crises du secteur associatif sont-elles le nom ? » Nous voudrions précisément, dans cette conclusion, thématiser cette « chance » telle qu'elle nous apparaît désormais : celle du vécu d'une expérience commune entre les associations et leurs publics comme occasion d'un renouvellement de la militance associative.

En effet, il est intéressant de mesurer que les conditions propres au travail social et socioculturel impliquent des difficultés et des défis subjectifs pour les travailleurs qui, d'une certaine façon, s'apparentent à ceux qui touchent au plus près les publics cibles de ces mêmes associations. Effectivement, la fragilité induite par les exigences d'un marché de plus en plus concurrentiel, au sein d'un contexte de précarité financière, de conditionnement de l'aide à l'exercice d'un contrôle et d'une évaluation permanente de soi, d'injonctions paradoxales où l'efficacité productive, la performance, la marchandisation de soi et la compétition au plus actif marquent la cadence du sens et du devenir, de l'action et des activités, et auxquelles s'ajoute une confiscation du pouvoir de *nommer* et *parler* le réel à partir de catégories propres et d'un vocabulaire incarné : cette totalité trouble, marquant une forme de territoire de *l'incertain*⁴⁵, décrit une expérience commune aux acteurs profes-

45 L'« incertain », c'est à la fois ce qui n'est pas connu avec certitude, mais c'est aussi ce qui est trouble, ce qui pourrait se produire ou non, tout ce qui n'a pas la stabilité d'une base solide et assurée.

sionnels du non-marchand et à leur public préférentiel (les chômeurs, les malades, les immigrés, les personnes précarisées socialement et/ou économiquement, les personnes avec peu de formation, etc.).

Si une telle violence est palpable, bien qu'elle soit distribuée et vécue de façon contrastée, comment, sans tomber dans une logique de la plainte, l'intégrer dans une compréhension politique et militante de la société ? C'est-à-dire : comment penser cette dernière dans la perspective d'une transformation, d'une ouverture où l'associatif, compris comme ensemble multifacettes de collectifs privés de citoyens, forme une puissance politique capable de repenser et transformer la société productive elle-même ? Notre hypothèse est précisément celle-ci : que l'appropriation, la thématization et l'analyse critique de cette expérience commune entre acteurs associatifs et publics forment le germe d'une synergie de lutte et de désir de transformation qui ne soit plus sectorielle, mais – à la lettre – collective et alternative. De ce point de vue, le vécu imposé par le paradigme de l'appel à projet forme, peut-être, une chance pour que cette « transversalité » des fractures et des difficultés sociales soit l'occasion d'une redéfinition des frontières classiques des associations. Toutes les révolutions sociales émancipatoires nous semblent avoir dépendu d'un tel type d'expérience où les membres de catégories/classes sociales différenciées deviennent des « transfuges »⁴⁶ militant, capables de faire *commun* autour des motifs de leur lutte sociale partagée. Le rôle politique de l'éducation populaire témoigne de cette dimension essentielle et place l'éducation permanente dans une position privilégiée pour thématizer cette l'expérience dont nous parlions précédemment. Christian Maurel ne dit pas autre chose quand il écrit :

Comment réagir et refaire le chemin de la simple gestion pacificatrice à la transformation nécessairement conflictuelle des rapports sociaux sinon en questionnant les logiques marchandes et consuméristes et en mettant les individus en position de s'exprimer, d'analyser, de délibérer de construire du droit et de l'action publique à partir de savoirs, des contradictions et des conflits qui les traversent ? L'émergence a alors toutes les probabilités de rencontrer et de heurter l'imposition d'une offre qui s'affirme comme seule légitime.⁴⁷

Elle en a effectivement toutes les chances, à condition néanmoins que le schéma classique de l'intervention sociale et socio-culturelle soit critiqué et modifié : dans le contexte d'un non-marchand chalandisé, l'action émancipatoire des asso-

46 Le *transfuge*, souvent négativement connoté, désigne initialement « celui qui passe à l'ennemi », « une personne qui quitte un parti ou une doctrine pour en rejoindre un/une autre ». Nous voulons indiquer, en utilisant ce terme avec l'adjectif « militant », qu'il peut être intéressant de *trahir* ce que notre statut ou notre classe sociale attend de nous si cela permet d'élargir l'horizon émancipatoire.

47 MAUREL, C., *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, Paris, L'Harmattan, 2010, p.198-199.

ciations fait sens tant pour ses travailleurs que pour ses publics. La militance dans ce contexte peut reconquérir un sens dans l'appropriation de sa nature transversale. C'est le sens de la suite du propos de Maurel : « c'est le passage obligé d'un parcours nécessairement formateur pour des usagers devenus co-élaborateurs et acteurs de l'action publique et qui, tout en interrogeant la démocratie délégataire, s'affirment comme une puissance instituante »⁴⁸.

S'il y a bien-sûr lieu d'appréhender avec circonspection critique l'énorme pouvoir qu'ont conquis les entreprises privées et marchandes dans le système capitaliste et sa transformation la plus contemporaine, il faut alors, dans le même mouvement, agir pour une conquête de puissance similaire pour ce que l'on nomme déjà *l'entrepreneuriat social* (les associations non-marchandes), et qui forme lui aussi un ensemble d'institutions privées, mais qu'il faudrait nommer, par-delà la logique des holdings, la *collectivité* associative : celle qui se fonde sur l'expérience d'un *commun* entre professionnels et bénéficiaires. Au terme de notre réflexion, le meilleur moyen de résister à la chalandisation, c'est d'y saisir la chance d'élargir les motifs de lutte et de transformation à toutes les personnes qui vivent *en* association : les publics, les travailleurs, les associations elles-mêmes, les secteurs en général, la société civile comme telle.

48 MAUREL, C., *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, Paris, L'Harmattan, 2010, p.199.

2017

A | N | A | L | Y | S | E

L'ARC – Action et Recherche Culturelles asbl – s'est donné pour mission de contribuer à la lutte contre les inégalités et d'œuvrer à la promotion et à la défense des droits culturels.

À travers notre travail d'éducation permanente, nous entendons participer à la construction d'une société plus humaine, démocratique, solidaire et conviviale. Offrir à notre public les outils de son émancipation, permettre à chacun de gagner en autonomie et en esprit critique, inviter tout un chacun à prendre une part active à la société sont autant de défis que nous tentons, avec d'autres, de relever.

Ce travail passe par des projets et animations développés sur le terrain, mais aussi par des publications qui proposent une analyse des enjeux, une sensibilisation à certains facteurs d'exclusion, un encouragement à l'engagement citoyen, des clés de compréhension.

Vous souhaitez contribuer à nos débats et enrichir nos réflexions ?

Contactez-nous par mail : communication@arc-culture.be



Editeur responsable : Jean-Michel DEFAWE | ARC asbl - rue de l'Association 20 à 1000 Bruxelles

Toutes nos analyses sont disponibles en ligne sur www.arc-culture.be/analyses



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES