

Extrait du Revue du Mauss permanente

<http://www.journaldumauss.net>

La conduite des associations d'’action sociale

- Supplément du MAUSS - Articles -

Date de mise en ligne : jeudi 11 octobre 2007

Description :

Il ne faut pas en rester au constat d'une dissociété, d'une société dominée par des rapports sociaux utilitaires. La société est davantage traversée par deux tendances qui tirent dans des sens contraires : la dissociation, aujourd'hui certes dominante, et l'association. Cette dernière est portée par l'esprit du don que l'on retrouve notamment dans les associations concrètes d'action sociale qu'il s'agit de valoriser en tant qu'expériences démocratiques.

Revue du Mauss permanente

[Cette article fait suite à une présentation de l'ouvrage de J. Généreux, disponible en cliquant sur ce lien](#)

Dissociété et travail social

(...) Après cette synthèse de l'ouvrage de Jacques Généreux nous souhaitons reprendre à la lumière de ses analyses les questions que nous posions en introduction : où va le travail social, qu'est-ce que l'éducation, qu'est-ce que l'association dans le monde qu'il décrit. Que peuvent être leurs fonctions ? Ont-ils encore leur chance ou leur raison d'être ?

Nous allons esquisser une petite discussion avec l'ouvrage de Jacques Généreux autour de ces questions, tout en faisant appel à quelques ouvrages qui nous paraissent pouvoir compléter et parfois questionner sa réflexion.

Jacques Généreux en appelle à une refondation anthropologique, face à l'attaque radicale que subit la nature de l'être humain sous les assauts de trois siècles de pensée moderne dont le point d'orgue est la vague de néolibéralisme qui depuis le début des années 80 déferle sur le monde. L'être humain est foncièrement pour soi et pour l'autre. Il ne peut être réduit à la conception ni à la manipulation utilitaire et intéressée dont il est l'objet, soumis sans protection et sans retour à la loi du marché, de la consommation et de la concurrence.

C'est tout au long de la période keynésienne des trente glorieuses et comme son aboutissement que le travail social a pris la figure que l'on connaît, organisée, professionnalisée, institutionnalisée. A la fin des années 70, l'essentiel des structures de l'éducation spécialisée, de l'aide sociale à l'enfance et de la protection sociale sont quasiment posées dans un pays comme la France.

Si l'on en croit la lecture de Jacques Généreux tout ce bel ordonnancement de la solidarité devrait commencer sérieusement à se fissurer sous les assauts répétés de l'individualisme et du marché. Or le travail social existe toujours. Les structures pour l'essentiel restent en place. Où se fait donc la répercussion de l'analyse de Généreux sur le monde du social ? Le travail social garde-t-il un rôle de médiation privilégiée entre des individus toujours plus atomisés et la société ? Fait-il toujours suivre de société ?

Les voix ne sont pas rares qui s'élèvent, de l'intérieur même des institutions pédagogiques pour souligner l'impuissance des professionnels de l'éducation spécialisée ou de l'école à endiguer l'évolution continue et massive de comportements de jeunes devenus passifs, agressifs, irrespectueux, sans limites, ou à relancer les ressources éducatives de parents singulièrement démunis : c'est précisément ce monde « sans limite » que décrit notamment Jean Pierre Lebrun [1] dans ses ouvrages, parlant à la suite de Charles Melman [2] d'une nouvelle économie psychique fondée sur l'absence de référence au tiers et sur une recherche de la jouissance immédiate avec une perte de symbolisation. Autres références théoriques, mais mêmes constats que Jacques Généreux. Pour Lebrun la science a remplacé le religieux ; pour Jacques Généreux c'est le marché. Mais au final, pour l'un, psychanalyste, et pour l'autre, économiste, c'est l'homme qui y a perdu, l'être humain dans sa capacité d'assumer sa nature d'être de relation fait pour le lien social.

Cette simple référence suffit à illustrer la multiplicité des approches que l'on pourrait faire converger vers cette critique unanime d'une raison instrumentale et marchande ayant amputé la personne humaine de certaines de ses capacités et ressources essentielles. Ivan Illich, par exemple, dans un dernier ouvrage posthume [3] confirme le diagnostic qu'il posait déjà plus de trente ans auparavant dans ses premiers ouvrages : l'être humain, entré au début

des années 80 dans l'ère des systèmes en quittant alors huit siècles de raison instrumentale, ne dispose plus guère que de rares interstices que lui laissent la *philia*, l'amitié, la gratuité, la spontanéité, les micro-résistances à un quotidien totalement aliénant, pour laisser s'exprimer l'essence de son être. Le travail social, lui-même, n'a-t-il pas contribué à la réduction de tout cela, est-on en droit de se demander, prolongeant la critique radicale conduite en son temps par Illich à propos des institutions de service ?

Or ce qui paraissait difficile à entendre, voici trente ou quarante ans, n'est-il pas devenu parfaitement lisible au plus grand nombre aujourd'hui, y compris pour ces professionnels exerçant ces métiers de l'aide, du soin, de l'éducation ? Non seulement au sein même du travail social, le temps de la relation et de l'engagement tend à s'estomper. Celui du décompte du temps de travail est arrivé, avec celui de la procédure et de l'auto-évaluation suspendues aux normes utilitaires que malgré toute la vigilance des organisations professionnelles les pouvoirs publics ne manqueront pas, à terme, de privilégier. Mais encore, au niveau sociétal, le doute s'est emparé sur l'utilité sociale de ces fonctionnaires sociaux incapables de faire face à une dégradation chaque jour plus accrue des détresses et des souffrances. Dès lors, mieux que ces fonctionnaires, beaucoup plus efficace, est venu semble-t-il le temps de la responsabilité de tous et de chacun pour faire front à ce monde devenu impossible si chacun n'y met pas enfin du sien ! Chacun saura ce qu'il en coûte de refuser un emploi, de commettre des délits, de mal s'occuper de ses enfants, de vouloir venir en France sans métier, sans compétence, voire sans connaître le français ! et cela pour son bien ! Ainsi sera-t-il incité par la loi à trouver sa juste place dans le concert d'efforts supportant la croissance et le marché, et sans le secours de toute cette armada de conseillers sociaux. Les lois elles-mêmes seront ses conseillères. L'Etat et son bras policier renforcé sera intransigeant pour ceux qui n'auront pas compris, feront preuve de mauvaise volonté ou se rebelleront !

Les individus auront davantage de droit, celle du droit opposable au logement, celle du droit opposable d'inscrire son enfant handicapé dans l'école de la république. Les institutions sociales se verront ainsi suppléées par le tribunal.

Et le lien social direz-vous tel que Jacques Généreux en diagnostique la déliquescence ? Et bien il reste quand même le travail social pour cela et surtout ses bénévoles ! Si il faut compter sur le « travailler plus » pour l'intérêt de l'individu et du marché convergents, il faut aussi pouvoir compter mieux sur l'engagement bénévole de chaque citoyen. Mais ce discours du social est tenu : dans cette conception néolibérale, telle qu'on en voit clairement se dessiner l'énoncé au cours de ces mois récents en France, la question du lien social c'est d'abord celle du lien de chaque citoyen à la culture du marché ; c'est celle de son mérite personnel et de sa capacité à participer à l'effort commun.

Tout l'enjeu politique est d'amener les citoyens à collaborer volontairement à la culture du marché en percevant qu'il y va également de leur propre intérêt, le prix à payer en cas de refus étant prohibitif. La logique est de parvenir à faire coïncider l'intérêt bien compris de chaque individu avec celui de la société et donc du marché.

Quid du travail social et des associations dans un tel contexte ? A échanger avec les professionnels, on ressent bien leurs interrogations face à la réduction de leurs marges de manœuvres. Ils s'avancent désormais sur une ligne de crête étroite où l'usager, d'une part, fort de ses nouveaux droits peut toujours contester telle ou telle de leurs initiatives, mais où, d'autre part, ce dernier risque de plus en plus d'être lui-même jugé et rejeté par toute une société gagnée par le mirage de la responsabilité personnelle et du mérite. A quoi bon dès lors poursuivre cette politique d'aide sociale, coûteuse en investissements ? Pris en tenailles par des pouvoirs publics soupçonneux, procéduriers et évaluateurs, une opinion publique comprenant de moins en moins leur mission et disqualifiant leurs usagers, et des usagers avant tout conscients de leurs droits opposables, comment pourraient-ils continuer à faire valoir leurs métiers qui sont avant tout métiers de parole et de confiance, de coopération et de reconnaissance ? C'est une crise encore larvée, implicite, mais qui s'empare progressivement de tout le champ social et de l'ensemble de ses acteurs.

Elle est parfaitement en phase avec la description faite par Jacques Généreux. Et cependant nous ne souhaitons

pas en rester à ce seul diagnostic. Parce que nous ne souhaitons pas en rester non plus au seul concept de dissociété développé par Jacques Généreux.

Par-delà la dissociété, la persistance du don&

Dans son ouvrage, Jacques Généreux ne fait qu'une seule mention à Alain Caillé [4] et au MAUSS (mouvement anti utilitariste dans les sciences sociales) alors que sa problématique anthropologique semble naturellement accordée à cette pensée (Cf. l'ensemble des publications du MAUSS) qui, s'inspirant de l'ouvrage de Marcel Mauss sur le don [5], élargit considérablement le regard sur les sociétés humaines. Elle rejoint le projet de Jacques Généreux de dépasser une conception exclusivement utilitariste et « marchéiste » de l'être humain. A cet égard, l'approche d'Alain Caillé nous permet, me semble-t-il, mieux qu'une simple invocation à rénover le discours politique et la conviction des leaders, d'envisager une alternative au tout marché : elle repose en effet sur une véritable anthropologie sociale et politique.

Pour ce dernier c'est un économisme lui-même sans limite qui nous a fait perdre de vue que plus fondamental que l'intérêt et l'échange marchand il y avait comme principe universel de constitution des sociétés humaines le fait de donner, de recevoir et de rendre. C'est sur la base de ce principe mis au jour par Marcel Mauss qu'Alain Caillé souhaite revisiter l'ensemble des conceptions réductionnistes qui nous font penser que seul l'intérêt et l'utilité dominant, alors qu'en réalité les mécanismes du don restent bien à l'œuvre, y compris dans une société comme celle où nous vivons en ce début du XXI^{ème} siècle. C'est à mettre au jour cette permanence du don qu'il s'emploie ainsi qu'avec tous ceux qui collaborent avec lui depuis vingt ans à cette aventure du Mauss. Signalons en particulier Jacques Godbout qui au Canada développe une pensée sociologique très en phase avec celle d'Alain Caillé [6].

Sans reprendre dans cette note de synthèse l'ensemble de la démarche d'Alain Caillé, soulignons qu'elle nous permet d'emblée de donner sens à des réalités persistantes comme la vie associative qui ne sauraient se restreindre à la logique du marché. Alain Caillé voit dans le geste premier de l'alliance, dans le fait de se confier à l'autre, aux autres, dans un moment d'inconditionnalité absolue, le moment précaire, fragile, sans raison, sans motif qui constitue le geste politique premier, fondateur de toute société. C'est d'abord par l'alliance que l'on forme société et c'est là le registre du don. Avant même de se demander comment on fait économie, droit, se pose la question : comment fait-on société ? Eh ! bien l'alliance est première : c'est le primat du politique sur les contraintes économiques ! Et cette logique de l'alliance s'instaure sur un mode symbolique. « Ce que les symboles représentent, c'est l'univers du don, le passage de la guerre à la paix, de la mort à la vie » [7]

Marcel Mauss met au jour la théorie tétra-dimensionnelle des mobiles de l'action humaine : quatre mobiles irréductibles organisés en deux oppositions. Le don se tient entre les mobiles de l'intérêt pour autrui et de l'intérêt pour soi, où l'on retrouve les deux aspirations ontogénétiques de l'être humains selon Jacques Généreux ; et entre les mobiles de l'obligation sociale et de la liberté.

Or ces mobiles ne se déduisent pas les uns des autres. La grande erreur de toutes les théories économiques est de chercher à tout expliquer à partir du seul intérêt pour soi. Ce réductionnisme généralisé s'oppose à l'irréductibilité de chacun des mobiles mis au jour par Marcel Mauss. Le don est un hybride entre l'obligation et la liberté, entre l'intérêt pour soi et l'intérêt pour autrui. Ce modèle de Marcel Mauss permet de dépasser les deux oppositions polaires en impasse des sciences sociales, notamment entre l'individualisme méthodologique et le holisme sur lesquels Jacques Généreux revient très fréquemment dans son ouvrage.

La pensée du don est une pensée du milieu, fondée sur l'interdépendance généralisée, à la fois individualiste et holiste, reposant sur la liberté des individus et l'obligation sociale.

Alain Caillé voit dans le travail des grandes religions un travail d'universalisation, de radicalisation et d'intériorisation de l'obligation de donner qui sera relayée par les grandes idéologies politiques expurgées du don.

Alain Caillé introduit alors les concepts de socialité primaire et de socialité secondaire qui viennent enrichir la problématique du don, l'éclairer : dans le domaine de la socialité secondaire les fonctions accomplies par les personnes importent plus que les personnes. C'est le monde de l'entreprise, du droit, de l'administration, de l'impersonnalité du marché, de l'efficacité impersonnelle. Mais nous vivons aussi dans l'univers de la socialité primaire où la personnalité des personnes importe plus que leur efficacité fonctionnelle : c'est le domaine de la famille, des voisins, des amis où continue à régner la règle du don : donner, recevoir, rendre. C'est par le don que nous personnalisons nos relations.

Or, il s'avère que l'entreprise elle-même ne se réduit pas au marché : c'est aussi un gigantesque tissu de relations de don et de contre-don où règnent les mécanismes de loyauté.

Le don n'est pas une relation parmi d'autres. Il est équivalent au politique. C'est le politique ! Il ne s'agit donc pas d'une simple modalité de la relation parmi d'autres. Pour Alain Caillé, à la suite de Marcel Mauss, au cSur du politique se trouve la question du don généralisé : qui décide qui va donner à qui ? Qui reçoit de qui ?

Contrairement à ce que pourrait laisser penser la seule loi du marché, au cSur du social la dette circule sans arrêt, une dette jamais soldée : la relation de don, c'est une relation de dette alternée. Or au-delà de l'obligation de payer la dette, il y a le moment de grâce du don où les choses se renversent. C'est le moment de créativité du don : un don vivant, fait aujourd'hui, dans l'instant, avec tous les dons passés !

Cette problématique du don nous permet de revenir aux enjeux de la vie associative où le moment premier de l'engagement bénévole est fondateur. C'est plus lisible dans les petites associations ressortissant du domaine de la primarité. Par contre dans les grandes associations ce moment fondateur, et avec lui la question du don, ont tendance à être recouverts. Pourtant il reste de la primarité au sein de la société secondaire et la problématique du don y circule. Les professionnels des grandes associations sont aussi pour une part dans la socialité primaire, tout comme les bénévoles. La question du don n'est pas réservée aux seuls administrateurs ! L'éthique de la responsabilité (professionnels) et celle de la conviction (bénévoles) s'entrecroisent sans cesse. Où sont les lieux de reconnaissance permettant à chacun, professionnels et bénévoles, de ressourcer leur engagement ? Pour l'ensemble des acteurs d'une association, adhérents, usagers, bénévoles, administrateurs, professionnels, la question fondamentale tourne autour de cette question de la reconnaissance et du don.

Il y a un enjeu fort de redéfinition des formes associatives autour de cette question de la reconnaissance couplée avec la question du don : il est important pour chacun de recevoir de la gratitude. Une société forte est une société qui permet à chacun d'être reconnu, d'être valorisé.

Les associations ne peuvent être de simples prestataires de service avec un clivage entre les commanditaires (la commande publique) et ceux qui exécutent la commande. Entre les prestataires de service et ceux qui en sont les bénéficiaires. Et parmi les prestataires d'autres clivages se manifestent encore entre les administrateurs et les professionnels, comme entre les administrateurs et les bénéficiaires qui souvent ne se rencontrent jamais. Où est le don qui circule entre tous ces acteurs ? Où est la reconnaissance ? Comment retrouver ces mécanismes fondamentaux et les valoriser ?

Au-delà des travaux d'Alain Caillé et Jacques Godbout dans le champ sociologique, un auteur comme Paul Fustier [8], psychosociologue, a lui aussi entrepris une lecture du travail social autour de cette question du don. Par-delà la problématique purement utilitariste et procédurale, notamment mise en évidence par Jacques Généreux, par-delà la

logique du droit où chacun ne reçoit que ce à quoi il a droit, s'emparant chaque jour un peu plus du travail social, c'est bien cette problématique du don et de la reconnaissance dont l'enjeu mériterait d'être souligné. Pour y contribuer voici quelques premiers éléments de réflexion autour des enjeux de la gouvernance associative ?

Pour contribuer à la réflexion sur la gouvernance associative&

L'un des enjeux forts de la problématique de la gouvernance associative est, me semble-t-il, de faire circuler autrement la relation entre tous les acteurs impliqués par la vie associative. Nous avançons par prises de conscience successives. Dans le type d'organisation où nous exerçons, la plupart d'entre nous, la sphère professionnelle s'est pendant très longtemps suffi à elle-même. Elle s'arrangeait bien d'une représentation politique de l'association « notabilisant » son développement, sans toutefois peser directement sur ses choix ni ses orientations.

Toutefois, face à la revendication croissante des conseils d'administrations d'être reconnus dans leur fonction, à la prise de conscience des risques d'instrumentalisation du secteur associatif par une approche toujours plus technocratique des pouvoirs publics, face au modèle également de plus en plus prégnant de l'entreprise, la question de la gouvernance associative s'est progressivement substitué à celui de la dirigeance (concept de dirigeance d'ailleurs, soit dit en passant, bien malmené aussi par le décret budgétaire ramenant au statut de siège social toutes les directions générales !). Or sans doute n'avons-nous pas pris encore toute la mesure de cette évolution en faveur de la gouvernance.

Nos premières réflexions sur la gouvernance restent essentiellement centrées sur le couple président-directeur général, largement compatible avec la prégnance préservée de la sphère professionnelle sur l'espace associatif. C'est une première étape sans doute nécessaire dans la transformation de nos modes d'organisation. Mais au-delà d'une représentation un peu statique des modèles à l'œuvre, centrés sur l'analyse du fonctionnement de ce couple président-directeur, ne conviendrait-il pas de substituer une analyse prospective des dynamiques de transformation engagées, prenant en compte non seulement les méthodes mobilisées pour conduire le changement dans les organisations, mais encore la manière d'y associer tous les acteurs.

A ce sujet, nul doute que le modèle coopératif réserve des surprises d'évolution en ce qui concerne la compréhension de la gouvernance dont nous n'avons pas encore mesuré toutes les potentialités. Car privilégier la coopération des acteurs au sein de nos organisations nous entraîne inéluctablement à nous dégager d'une conception trop personnalisée de la dirigeance et à mettre l'accent sur tous les dispositifs collectifs de mobilisation de la parole, de la pensée, de l'analyse impliquant tous les acteurs.

Ainsi, élaborer un règlement général précisant les modalités d'échange et de travail entre le directeur général et le président ne nous dispense pas, bien au contraire, de porter également le regard sur le type de coopération recherchée entre les membres du conseil d'administration tout autant qu'entre les membres de l'organisation professionnelle et notamment les cadres dirigeants. Cela permet dans le même temps d'élargir le regard sur la coopération entre les administrateurs, les professionnels, les bénévoles& De nouveaux dispositifs, tels les comités exécutifs voient le jour.

Mais une fois que ce travail, largement amorcé, commence à faire projet, il me semble que nous commençons alors seulement à prendre conscience du grand absent de toute cette métamorphose de la gouvernance associative : l'usager.

Si les pouvoirs publics, et la loi du 2 janvier 2002 en particulier, ont placé ce dernier au cœur de l'acte professionnel.

Ce n'était pas leur rôle de postuler que c'est au cœur de la vie associative qu'il pourrait tout aussi bien se situer ! Le raccourci technocratique de la loi à l'usager, instrumentalisant largement le professionnel même si c'est pour en améliorer globalement les compétences, n'a que faire en effet de la dimension instituante fondant l'acte associatif. Or il s'agit pour ce dernier d'un acte avant tout socio-politique qui sans doute jamais, du fait de l'extrême dépendance de nos systèmes aux finances publiques comme de la prévalence dès le départ du champ de l'expertise professionnelle, n'a pu prendre en France son véritable essor. Il me semble que c'est là que se place avant tout aujourd'hui la question de la gouvernance associative.

Nos conseils d'administrations sont garants de la bonne gestion des finances publiques destinés au fonctionnement de la réponse sociale mise en œuvre par les établissements et services et les professionnels qu'ils emploient. Impliqués parfois désormais dans les démarches qualité et d'évaluation, les voici à présent également garants de la compétence mobilisée par leurs salariés. Mais que ne sont-ils pas d'abord du lien ou de la perte de lien entre les usagers et la société qu'ils représentent ? Que ne s'autorisent-ils pas à associer largement ces derniers à la vie même de l'association, où ils trouveraient peut-être, au-delà de l'acte professionnel qui les concerne une raison de travailler avec d'autres au dépassement de leurs difficultés qui ne sont pas qu'individuelles, mais aussi collectives et sociétales.

Dès lors la gouvernance associative ne pourrait-elle pas prendre sa vraie dimension, l'acte professionnel retrouvant sa juste place au service d'une vision de l'homme et de la société ? L'association jouerait pleinement son rôle de contrepoids essentiel à la marchandisation croissante des rapports humains et sociaux. La question du lien social ne serait plus seulement abordée de l'extérieur ou à travers le seul acte professionnel la renvoyant le plus souvent au colloque singulier : d'où sans doute, d'ailleurs, cette perte croissante unanimement constatée de la parole sociale et politique des travailleurs sociaux. Mais elle serait expérimentée par l'ensemble des acteurs associatifs dont la parole retrouverait toute sa force tout simplement parce que l'usager y aurait trouvé son espace légitime et sa contribution décisive. C'est le chaînon manquant de nos associations, la raison pour laquelle « ce qui circule entre nous » tourne bien souvent au ralenti.

Certes, beaucoup d'associations ont déjà placé les parents d'usagers dans un rôle de premier plan notamment dans le secteur du handicap. Ce n'est pas toujours sans dérives, ni sans tensions avec les professionnels. Mais en dépit de l'investissement affectif qui pèse, il y a déjà là un enjeu de représentativité qui modifie la donne tant à l'interne qu'à l'externe de ces associations. Dans le secteur social où la notion de handicap est mobile, fluctuante, circule aisément de l'un à l'autre à l'intérieur du corps social, on sent bien l'espace tout autre, de nature socio-politique, que serait capable de mobiliser un tel investissement : une force peut-être trop redoutable pour que les autres acteurs du jeu associatif, administrateurs et professionnels, aient eu jusqu'à présent l'idée de la mobiliser.

Sans doute le temps est-il venu ! Dans l'évolution politique que nous connaissons, c'est peut-être un enjeu non seulement pour nos associations, mais encore pour toute la société française. C'est notre devoir et notre responsabilité de faire vivre des espaces intermédiaires non seulement de contre-pouvoir, face à une conception trop affirmée du pouvoir, mais encore, et surtout, des espaces de résistance mobilisant la capacité de chacun de s'associer avec d'autres pour promouvoir le lien de solidarité, pour rendre gratuitement ce qui a été reçu et pour le reconnaître, face à une évolution toujours plus décomplexée de nos sociétés avancées où seul l'individu, son intérêt, ses mérites, ses droits, ses devoirs restent pris en compte et considérés, et si peu la dette qu'il a contractée à l'égard de tous les autres en accédant au don de la parole qui le fait humain.

Pouvoirs publics et gouvernance

La gouvernance associative ne saurait se penser indépendamment de la transformation globale des systèmes complexes dans lesquels elle se trouve inscrite et dont elle se trouve forcément informée. La plus-value de toute

action publique aujourd'hui ne réside-t-elle pas dans sa capacité d'organiser des logiques d'acteurs toujours plus convergentes et coopératives, bien plus que dans l'affirmation de pouvoirs sectoriels irréductibles et s'excluant les uns les autres. Même s'il y a encore loin de la théorie à la pratique, on peut dire toutefois que le mouvement est enclenché, de manière irréversible. Appelées à coordonner de manière toujours plus étroite de multiples réseaux d'acteurs, en interne comme en externe, sans doute manquait-il jusqu'alors aux administrations les méthodes rendant lisibles tant leur opérationnalité (évaluation des politiques publiques) que leur coût (LOLF) et surtout l'identification de leurs modes de pilotage aux différents échelons des territoires (schémas nationaux, régionaux, départementaux et intercommunaux). Le renforcement du rôle et des prérogatives des élus locaux, départements et communes (cf., par exemple, dans le cadre de la Réforme de la Protection de l'Enfance et de la Loi de Prévention de la délinquance) devrait à terme affiner cette définition et cette intégration des méthodes de pilotage et dégager des modes de gouvernance territoriales indispensables pour que les associations elles-mêmes renouvellent en profondeur, et dans des cadres sécurisés, leurs organisations et leur mode de gouvernance.

Toutefois on peut dire, inversement, que les associations ont d'ores et déjà anticipé cette réforme globale de la gouvernance à l'échelon des territoires, en se regroupant, en s'associant elles-mêmes en réseaux d'acteurs capables de susciter des dynamiques, ou en tous les cas d'interpeller les élus locaux, en vue de l'instauration d'un niveau plus global et mieux intégré de pilotage. Le relatif échec des premiers schémas territoriaux d'action sociale ou de protection de l'enfance, la difficile articulation des départements et de l'Etat, dénotent à cet égard cette faiblesse structurelle jusqu'alors en France en matière de pilotage global de l'action publique et donc de gouvernance.

L'innovation associative en matière de gouvernance

On peut dire que les associations innovent à cet égard, même si elles ne sont pas seules à le faire. De par la multitude des acteurs qui les composent, peut-être perçoivent-elles de manière anticipée certains enjeux des changements qui se dessinent. Par ailleurs, leurs modalités d'organisation, plus souples, leur permettent également d'expérimenter et d'inventer des formes nouvelles de regroupements d'acteurs capables d'influer en profondeur sur les systèmes organisationnels globaux où elles s'inscrivent.

C'est en cela que les modes de gouvernance associative sont actuellement en pleine évolution même s'ils sont loin d'avoir trouvé une nouvelle forme stabilisée et pleinement satisfaisante au regard de multiples enjeux plus ou moins clairement perçus. Ce qui a fortement évolué au cours des dernières années, c'est d'abord l'aptitude des associations à rassembler leurs acteurs bénévoles et professionnels autour de projets associatifs capables de fédérer de manière plus coordonnée les différents services, établissements ou instances politiques de l'organisation. C'est ensuite leur capacité à se relier entre elles, autour d'enjeux opérationnels et stratégiques mieux repérés au niveau local : cela à la mesure de l'émergence progressive d'une nouvelle dynamique de pilotage territorial de la part des pouvoirs publics et surtout de nouvelles compétences qui leur sont dévolues. Mais il reste sans doute encore à réformer en profondeur le lien entre politique associative et service à la personne, dans la mesure où l'utilité sociale des associations ne saurait se résumer à la somme des compétences techniques et professionnelles qu'elles réunissent et mettent en œuvre, aussi bien orchestrées et administrées soient-elles dans le cadre d'une coopération plus étroite entre instances dirigeantes, bénévoles et professionnelles.

La dimension politique et citoyenne de la gouvernance associative

La gouvernance associative suppose de revenir aux fondements mêmes de la force instituant le fait associatif. Or, dans le domaine de l'action sociale, celle-ci renvoie à la rencontre de personnes se mettant bénévolement au service

d'autres personnes et mobilisant, le plus souvent, des moyens et des techniques professionnels pour atteindre leurs fins. Il y a là un enjeu de valeurs partagées autour d'une conception de la personne humaine et d'une volonté de placer la promotion de l'humain au cœur même de l'acte associatif. Si un enjeu fondamental de la gouvernance consiste aujourd'hui à engager davantage chaque acteur dans une dynamique de co-construction et d'élever ainsi le niveau de responsabilité de chacun au regard d'un projet partagé, aucun d'entre eux, bien sûr, ne saurait être tenu à l'écart de ce processus. L'usager doit lui-même être considéré comme une ressource fondamentale de la gouvernance associative, plutôt qu'uniquement comme pièce centrale autour de laquelle s'organiserait toute une architecture techno-sociale que les pouvoirs publics se seraient donnés pour mission de coordonner, de contrôler et d'évaluer.

La visée même du processus de renouvellement de la gouvernance engagé dans nos associations ne peut qu'interroger au final la dimension citoyenne et politique des personnes bénéficiaires des actions que nous déployons. La montée en force des acteurs politiques locaux, ne saurait qu'aller de pair avec la montée en force des politiques associatives. Si nos instances dirigeantes ces dernières années ont été particulièrement attentives à renforcer la dimension politique de nos associations par de meilleures convergences internes et externes, notamment entre administrateurs et cadres dirigeants, ne doivent-elles pas encore se centrer à présent sur la question même du lien social et sur le fait qu'elles peuvent aussi constituer pour leurs usagers de réels espaces intermédiaires, d'autant plus incontournables à un moment où risque de se renforcer de manière démesurée le poids des responsabilités individuelles. Au-delà d'une réflexion plus formelle sur la gouvernance, l'enjeu fort serait pour l'associatif de mettre au travail la dimension politique du lien social, ce qui ne saurait se faire sans impliquer fortement dans le fait associatif lui-même la dimension citoyenne et politique de l'usager. Il en va là sans doute de la condition même de restauration d'une plus forte capacité de représentativité politique de nos associations.

Enjeux intersubjectifs de la gouvernance associative

Enfin, un autre enjeu consiste à faire le lien entre l'évolution des pratiques professionnelles et la gouvernance associative. La place que les dynamiques de supervision, de consultation, d'échange et d'analyse des pratiques, de coaching, de formation ont prise notamment à différents niveaux de nos organisations serait aussi à lire dans cet enjeu global de la gouvernance. Au fond, cela vient dire que l'on ne gouverne plus aujourd'hui sans l'implication subjective de tous les acteurs concernés par l'existence même d'un principe de gouvernance. C'est pourquoi ce niveau de réflexivité permanente entre acteurs sur le sens des pratiques doit concerner aussi au premier chef les instances dirigeantes de nos associations. La gouvernance implique cette mise en œuvre, en scène, en discussion, de manière constante, de toute la complexité intersubjective engagée. Elle suppose l'élaboration de dispositifs nouveaux et adaptés. L'enjeu majeur est d'accompagner le changement des logiques d'acteurs vers des visées coopératives accrues en interrogeant la posture relativement objectivée d'un encadrement peu informé ni concerné par les dynamiques subjectives à l'œuvre. Il s'agirait alors de quitter le seul niveau de la formalisation gestionnaire, pour celui d'un changement structurel touchant le niveau des représentations des acteurs et supposant la prise en compte de leur adhésion subjective. C'est ici également qu'il conviendrait de faire porter l'axe central de la question de l'évaluation en matière d'action sociale. Autre enjeu de la gouvernance donc : travailler à tous les niveaux pour l'instauration d'espaces de subjectivation des acteurs (Blaise Ollivier, *l'acteur et le sujet* [9]), capables d'élaborer des liens intersubjectifs entre eux et avec tous les autres, et d'en rendre compte.

[1] Jean-Pierre Lebrun, *Un monde sans limite, essai pour une clinique psychanalytique du lien social*, Erès, 1997 ; *La perversion ordinaire, Vivre ensemble sans autrui*, Denoël, 2007

[2] Charles Melman, *L'homme sans gravité, Jouir à tout prix*, Denoël, 2002

[3] Ivan Illich et David Cayley, *La corruption du meilleur engendre le pire*, Actes Sud, 2007

[4] Jacques Généreux, *La doxicité*, p 170

[5] Marcel Mauss, Essai sur le don , in *sociologie et anthropologie*, Paris, Puf, 9ème édition, 2001

[6] Jacques T. Godbout, *Ce qui circule entre nous, Donner, recevoir, rendre*, Paris, Seuil, 2007

[7] Alain Caillé, citation extraite de l'intervention à Sciences Po, mai 2007. Les réflexions qui suivent sont pour l'essentiel issues de cette intervention.

[8] Paul Fustier, *Le lien d'accompagnement, Entre don et contrat salarial*, Dunod, Paris, 2000

[9] Blaise Ollivier, *L'acteur et le sujet, Vers un nouvel acteur économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995