

Roland Janvier
Jean Lavoué
Michel Jézéquel

Transformer l'action sociale avec les associations

*desclee
de
brouwer*



SOLIDARITÉ ET SOCIÉTÉ

Transformer l'action sociale avec les associations

Roland Janvier, Michel Jézéquel, Jean Lavoué

Transformer l'action sociale avec les associations

« Solidarité et société »
Desclée de Brouwer

Collection « Solidarité et société »,
dirigée par Jean-Louis Laville

Dès le XIX^e siècle, l'invention de la solidarité correspond à la tentative de penser un lien social véritablement moderne, qui ne repose ni sur les intérêts matériels, ni sur les communautés traditionnelles.

En dépit de l'annonce récurrente de son affaiblissement voire de sa disparition, cette idée de solidarité continue à rassembler ceux qui refusent de réduire la vie sociale à l'utilitarisme et les relations humaines au contrat. De multiples formes d'associationnisme, présentes depuis le niveau local jusqu'au niveau international, s'y réfèrent aujourd'hui avec force.

La solidarité est donc d'actualité. Mais derrière l'adhésion qu'elle suscite apparaissent des conceptions contrastées. Elles renvoient pour certaines à la vision d'une société éthique dans laquelle des citoyens remplissent leurs devoirs moraux alors qu'elles désignent pour d'autres des actions collectives relevant de l'auto-organisation et du mouvement social.

Cette collection se propose donc d'éclairer les multiples formes de solidarité en actes comme les débats qui y sont liés, en soulevant des questions décisives pour notre avenir commun.

Joseph Haeringer (dir.), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, 2008.

Jean-Louis Laville, *Le travail, une nouvelle question politique*, 2008.

Jean-Paul Maréchal, *Humaniser l'économie*, 2008.

Bruno Frère, *Le nouvel esprit solidaire*, 2009.

Anne Salmon, *Mais que font les éducateurs ? Le travail social à l'épreuve du politique*, 2009.

Jean-Louis Laville et Pascal Glémain (dir.), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, 2010.

Jean-Michel Servet, *Le grand renversement*, 2010.

Anne Salmon, *Le travail sous haute tension. Risques industriels et perspectives syndicales dans le secteur de l'énergie*, 2011.

Thierry Brun, *Main basse sur les services. Chronique d'une réforme silencieuse*, 2011.

Geoffrey Pleyers (dir.), *La consommation critique. Mouvements pour une alimentation responsable et solidaire*, 2011.

Introduction

Pour une dynamique de la reconnaissance en action sociale

En matière d'action sociale, les pouvoirs publics sont, en France, à la recherche d'une nouvelle efficience. L'État se montre particulièrement actif dans le champ de la santé avec la loi portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST). Les réformes sont inspirées par le contexte européen, à fortes traditions subsidiaires, porteuses de conceptions différentes de l'État, des territoires, des cultures ou des communautés. Ces nouvelles méthodes de l'État social actif, décrites par Robert Castel¹, mobilisent usagers et professionnels par l'engagement de dépenses, jusqu'alors dites « passives », dans une perspective de responsabilisation et de participation. À une logique de distribution abstraite et indifférenciée visant la stricte égalité des droits individuels se substitue une dynamique de prestations ciblées et évaluées, valorisant le parcours singulier de chaque personne accompagnée. Cette métamorphose est à l'œuvre depuis une vingtaine d'années. La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, en 2002, en fut le versant pédagogique. Nous entrons maintenant dans une phase plus volontariste de transformation structurelle et organisationnelle : fluidification des fonctionnements, flexibilité et mobilité des initiatives, évolutivité de l'offre... Ces mutations ont pour toile de fond une

1. R. CASTEL, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Le Seuil, 2009.

crise économique mondiale fragilisant une France lourdement endettée : notamment, affirment les tenants du néo-libéralisme, du fait de l'exigence de son modèle social.

Cette reprise d'initiative de l'État déstabilise les professionnels de l'action sociale comme les associations qui les emploient. D'autant qu'elle s'appuie, en guise de méthode, sur les techniques du *New Public Management* : l'unique voie qui s'impose est celle de la mise en compétition des acteurs par la généralisation de la concurrence au travers des procédures d'appel à projets et/ou appels d'offres. C'en serait fini de la primauté de l'analyse des besoins qui légitimait l'initiative associative et qui construisit, depuis la seconde guerre mondiale, les professionnalités et les cadres institutionnels. La logique s'inverse ; c'est la puissance publique qui conduit l'analyse des besoins, fixe les cahiers des charges et organise la rivalité entre les acteurs historiques. Bénévoles et professionnels peuvent être perplexes devant la remise en cause d'un modèle d'action qu'ils avaient largement élaboré par eux-mêmes et dans lequel ils avaient investi tout leur savoir-faire. Ils peuvent être sceptiques quant à l'effet vertueux conféré à la concurrence pour améliorer l'efficacité et la performance du système dans un contexte de restrictions budgétaires.

En réaction, de nombreuses associations se sont engagées dans une mobilisation de leurs acteurs pour anticiper les déplacements nécessaires. L'expérience montre que la conduite d'un tel changement est longue. Seule la mobilisation des ressources de toutes les parties prenantes évite les ruptures et les conflits. Cela suppose un travail de fond sur les dynamiques des projets associatifs, une mutation en profondeur des modes d'organisation, selon une visée coopérative. Cela implique des réformes statutaires afin de garantir la participation des adhérents, des usagers, des bénévoles, mais aussi des professionnels à la vie de l'association. Cela engage la recherche de partenariats dans la construction de réseaux développant les synergies. Ces initiatives démontrent que la responsabilisation des acteurs ne passe pas par la voie unique des logiques concurrentielles trop inspirées des pratiques lucratives.

C'est assez spontanément que, selon cette mouvance alternative, de nombreuses associations reconsidèrent leur lien avec l'économie sociale et solidaire (ESS). Lien historiquement ténu du fait des relations entretenues par les associations d'action sociale avec les autorités publiques. Sur la base d'une réappropriation des valeurs de solidarité, de coopération, centrées sur la ressource des acteurs, il s'agit de créer une synergie. C'est l'occasion de désarrimer les organisations sociales de l'appareil d'État, de ses modes de financement et de ses méthodes concurrentielles. Il ne s'agit pas de s'en dégager – la dépendance à l'égard des financements publics reste une réalité incontournable – mais d'être en capacité d'occuper une posture alternative pour mobiliser des solidarités renouvelées, fondées sur une autre conception du social, refusant l'exclusivité d'une logique marchande présentée comme ultime régulation.

Ce travail de remobilisation associative est engagé. Il est porté par la dimension pédagogique de la loi 2002-2 (droit des usagers, évaluation...). Il est aujourd'hui menacé par ces nouvelles méthodes de management public (appels à projet, performance...). C'est le travail de construction sociale qui est mis à mal par cette tendance à la standardisation. Or, l'intelligence collective suppose confiance et reconnaissance, dynamiques coopératives, maillage des compétences individuelles et collectives. Ce sont là quelques conditions d'un changement en profondeur des dispositifs, des méthodes, des pratiques et des cultures.

Alors que la référence au monde de l'entreprise marchande est devenue la clef de la conduite de l'État, notamment dans un processus de recentralisation marqué par l'interventionnisme, il nous faut explorer des formes de management plus performantes, fondées sur les espaces de liberté et d'initiative ouverts aux acteurs, sur le temps laissé à l'élaboration réciproque de la reconnaissance et de la confiance. Bref, explorer une manière « d'entreprendre autrement² ».

2. R. JANVIER, M. JÉZÉQUEL, J. LAVOUË, « Les associations d'action sociale au défi d'entreprendre », *Forum, revue de la recherche en travail social*, n° 125, octobre 2009.

Entreprendre autrement plutôt que de laisser faire la concentration de quelques gros opérateurs adossés aux administrations dont ils ne seront que le miroir docile. Entreprendre autrement plutôt que de favoriser la rationalité gestionnaire et l'insécurité au profit d'une course insensée à la performance. Entreprendre autrement pour que les associations maillent les territoires, participent au changement social et élaborent, avec les acteurs publics, de véritables projets mobilisant les citoyens.

Cet ouvrage, par les thématiques abordées par les auteurs, entend présenter un diagnostic de la situation, et dresser des pistes de travail montrant combien le fait associatif en action sociale comporte de véritables atouts. L'isomorphisme institutionnel conduisant à la forte dépendance aux administrations et à leurs méthodes de management n'est pas inéluctable. Bien plus, nous montrerons combien cette voie est vouée à l'échec pour les politiques publiques qui attendent des acteurs de terrain, initiatives, expérimentations, innovations, adaptation des réponses à l'évolution des besoins, et ceci dans un cadre budgétaire contraint.

« L'action sociale mise à l'épreuve » constitue la première partie dans laquelle les auteurs dressent l'historique de la construction du social et engagent le lecteur à la transformation des organisations d'action sociale, par le développement d'un véritable projet référencé à un cadre économique en rupture avec le cadre historique : s'écarter de la référence à l'économie publique pour se construire dans le cadre de l'économie sociale et solidaire.

Dans une seconde partie intitulée « Entre économie et politique ; repenser l'action sociale », les auteurs proposent des éléments concrets de transformation des organisations d'action sociale pour que la dimension économique de ces organisations, mise en exergue, s'encastre dans une approche politique au sens de « vie de la cité » (*polis*).

Dans une troisième partie, nous montrerons que l'action sociale doit être légitimée par ses acteurs, les parties prenantes des organisations. Nous insisterons sur l'importance d'organisations dont la

coopération guide l'action : coopération sur les territoires, pour le développement de la polypécialisation... Enfin en conclusion nous affirmerons combien il est essentiel que les usagers des établissements et dispositifs d'action sociale et médico-sociale aient véritablement voix au chapitre au sein des associations d'action sociale. La légitimité d'intervention de ces dernières en dépend et leur capacité à contribuer à l'évaluation des politiques publiques tout autant.