

## Sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'oeuf, pour qu'elle s'étrangle avec son propre cordon ou qu'elle s'étouffe en avalant trop de coulevres

Par Jean Blairon

La charte associative, adoptée en février 2009 par les gouvernements wallon, bruxellois et de la Communauté française, a fait naître beaucoup d'espoirs ; le secteur associatif a en effet pu penser à cette occasion que sa contribution à la production de la société allait être enfin reconnue, comme l'énonce la charte elle-même :

« Dans une société en constante évolution, l'engagement de citoyens au sein d'associations et le rôle de celle-ci n'ont jamais été aussi essentiels. Les associations sont une richesse créatrice de richesses. »

Si la résolution déposée par L. Walry, A.-M. Corbisier et M. Cheron a permis d'espérer la pérennisation de l'outil « charte » au-delà de la dissolution des chambres en 2009, il est vrai que sa mise en oeuvre semble tarder, alors même qu'une série de pratiques ou de politiques vont clairement en sens inverse.

Sans céder à la théorie du complot (qui verrait une intention de manipulation derrière ces attermoissements), on peut appeler à un resaisissement de tous les acteurs concernés.

Le style de cet article, dont nous reconnaissons qu'il est un brin caustique, ne traduit pas une position désenchantée, bien au contraire. Il s'est imposé par :

- le souci de ne pas révéler directement certaines situations concrètes préoccupantes qui ont été portées à notre connaissance et, symétriquement, le souci de ne pas généraliser abusivement à partir de ces situations pourtant bien réelles – d'où une expression en termes d'enjeux à préserver ou à éviter ;

- le souci de ne pas d'office pointer des « responsables » dans l'analyse de ces situations, de ne pas personnaliser excessivement celle-ci - d'où le recours à l'anti-phrase (les « conseils » pour tuer) ;

- le souci de ne pas céder à la tentation de critiquer les plus proches, et notamment de ne pas reprocher la lenteur de la mise en oeuvre à ceux qui sont précisément porteurs des valeurs de la charte – d'où une formulation des « conseils » en termes dépersonnalisés.

Nous avons donc employé l'humour et présenté comme conseils des fonctionnements que nous entendons combattre. Pour éviter tout malentendu, nous n'avons pas employé le procédé jusqu'au bout, en alternant les analyses et les (fausses) propositions.

## Sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'oeuf

Nous comptons sur le lecteur pour construire les correspondances singulières entre la formulation de ces enjeux et sa propre situation pratique à quelque niveau qu'elle se situe (agent associatif, fonctionnaire, responsable politique). Nous lui demandons aussi de prendre acte du fait que nous ne créditons pas d'office le secteur associatif de toutes les vertus ; nous reconnaissons que l'on peut y trouver une tentation « grégaire » (qui conduit à considérer les bénéficiaires comme un troupeau dont on doit être l'éternel berger), une tendance corporatiste (qui fait que peuvent être privilégiés à l'excès les intérêts étroits de l'association ou du groupe d'associations) ou encore une tendance caritative qui n'est guère soucieuse de l'émancipation libre des citoyens. Mais ces dérives ne doivent pas à leur tour être transformées en traits identitaires.

### **Conseil n° 1 - Ne pas reconnaître le rôle réel de la mobilisation associative**

On peut considérer que la mobilisation associative joue désormais un triple rôle dans nos sociétés.

- La forme associative articulée aux services publics permet à une société de poursuivre l'intérêt général tout en apportant une souplesse que ne peuvent mettre en oeuvre les services publics. Là où les associations se rendent capables d'entendre des demandes minoritaires, étouffées, balbutiantes, les services publics garantissent l'égalité de traitement et le recours à des cadres normatifs aussi équitables que possible. Les services publics sont facteurs de stabilité, d'égalité, de dépassement des intérêts particuliers ; les associations sont porteuses d'innovations, de solidarité, d'engagement. On voit immédiatement que l'un des pôles permet de compenser les insuffisances possibles de l'autre et inversement.

- Le secteur associatif constitue un employeur très important, tant quantitativement que qualitativement (notamment par rapport à des personnes qui ont besoin d'un encadrement qui ne recourt pas à la violence symbolique comme si elle allait de soi).

- Enfin, nous avons fait remarquer à plusieurs reprises que si le capital culturel est devenu si important dans la société de l'information, dans l'économie immatérielle, celui-ci est produit dans sa forme légitime notamment par le secteur associatif<sup>1</sup>.

Nous entendons cependant constamment des propos, nous voyons se déplier des politiques qui vont à rebours de ce rôle affirmé.

Il peut arriver par exemple que certains pouvoirs publics continuent à considérer les associations comme des sous-traitants dont il faudrait sans cesse contrôler la fiabilité ou les « résultats », même si les contrôleurs eux-mêmes ne sont pas exempts de tout reproche, notamment en matière de gestion ou d'« efficacité ».

Pour ce qui concerne l'emploi, la crise actuelle conduit plus d'un (ou plus d'une) responsable à rappeler sans cesse le rôle incontournable des PME en la matière, comme si le secteur associatif n'était pas (ou ne pouvait pas être s'il était davantage soutenu) un secteur des plus prometteurs dans ce domaine.

1. Par forme « légitime », nous entendons une production libre, autonome, non instrumentalisée et diversifiée.

## Sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'oeuf

Enfin, si on entend beaucoup certains s'émouvoir de la bio-diversité et de la nécessité de sauver des espèces menacées d'extinction, on entend peu réclamer le développement d'une socio-diversité maximum, pourtant indispensable à la production d'un capital culturel authentique. Or il nous semble que le secteur associatif est le garant même de cette socio-diversité, qui permet, notamment à la puissance publique, de ne pas être indifférente aux différences, pour reprendre cette belle formule de Pierre Bourdieu.

Méconnaître le rôle réel du secteur associatif à ces trois niveaux est essentiel si on souhaite lui dénier un rôle dans le facteur-clé que constitue l'innovation. Ce déni permettrait à coup sûr de ne pas nourrir suffisamment ce secteur en développement, ou d'obtenir sa lente dégénérescence. Pour assurer, comme le prétendait déjà Michel de Certeau en 1973 l'homogénéité d'un modèle de développement unique ?

### **Conseil n° 2 - Confondre instituer et institutionnaliser**

Une deuxième attitude destructrice peut être inspirée par l'héritage des mouvements culturels des années 60 (héritage dont Jean-Pierre Le Goff considère qu'il comporte une « part impossible »<sup>2</sup>). La contestation culturelle des années 60 a brillé par sa critique du pouvoir excessif (notamment celui, si souvent arbitraire, des « petits chefs ») et par son appel à l'invention et à la création. Sa part impossible dans ces deux domaines tient dans deux de ses slogans : « il est interdit d'interdire » et « l'imagination au pouvoir ». Ces deux excès potentiels ont produit une société où le pouvoir s'exerce de façon peu visible en imposant le changement permanent, le « bougisme » et en créant la confusion : le pouvoir se présente désormais lui-même comme libérateur et en création permanente.

En matière de vie associative, nous trouvons des échos de cette part impossible dans la confusion qui est faite entre l'effort que peut déployer une association pour s'instituer et le reproche qui lui sera fait alors par certains de s'institutionnaliser.

S'instituer, c'est vouloir faire exister durablement dans le monde les effets de la « passion de réalisation » que l'on s'est donnée. S'institutionnaliser, c'est probablement verser dans la routine, la reproduction du même, la dépendance culturelle.

On comprend le danger de la confusion : si tout effort d'institution est taxé d'institutionnalisation, on peut facilement « liquider » les engagements qui sont pris par une association pour faire exister dans le monde un élément de liberté ou de solidarité qui en est absent, ou pour y faire cesser des asymétries excessives ou des manipulations culturelles.

On voit combien il peut être efficace d'adopter le texte de la « révolution culturelle » pour le faire servir aux intérêts des nouveaux pouvoirs (les « réformateurs » permanents, les « modernisateurs » automatiques, en un mot ceux qui confondent le caractère progressiste et le changement écerelé).

---

2. J.-P. Le Goff, *Mai 68 : l'héritage impossible*, Paris, La découverte, 2002.



## Sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'oeuf

Or un cycle d'institution est long et lent<sup>3</sup>. Il est donc facile d'affaiblir la mobilisation associative (et les combats dont elle est porteuse) en portant le discrédit sur la volonté de faire durer l'innovation dans le temps : ceux qui réussissent à instituer leur passion de réalisation – et donc ceux qui réussissent à réussir – peuvent ainsi être suspectés de faire ce qu'ils ont dit qu'ils feraient (et d'y arriver).

N'est-il pas plus « utile », en effet, dans une société où le pouvoir s'exerce par le changement, de se contenter de dire ce que l'on ne fait pas encore (et qu'on ne réalisera jamais, parce qu'on est sans cesse « en projet ») ?

### **Conseil n° 3 - Polluer l'innovation par les appels à projet**

Christine Mahy, au nom du Réseau wallon de lutte contre la pauvreté, l'expose brillamment : les familles précarisées font l'objet d'exigences excessives et cruelles, dans la mesure où on leur demande de se conformer à des modèles de comportement dont la mise en oeuvre suppose que tous les droits fondamentaux soient un tant soit peu respectés alors qu'ils ne le sont pas - ce qui n'empêche pas ceux qui énoncent les exigences de faire comme s'ils l'étaient. Gigantesque tromperie.

Puis, on accuse ces personnes de fraude parce qu'elles ne se conforment pas à ces exigences impossibles (ce qui ne peut évidemment être que volontaire et malhonnête).

Le même mécanisme peut être appliqué aux associations à propos de l'innovation.

On propose en effet de plus en plus à celles-ci des appels à projet supposés soutenir la recherche et l'invention via des financements complémentaires alors que les financements structurels sont insuffisants (mais on l'oublie sans cesse) et que les financements complémentaires « proposés » sont énoncés comme ne pouvant pas être utilisés « pour les activités habituelles » de l'association.

Ce qui fait qu'énormément d'associations sont contraintes de recourir à ces appels à projets multiples et variés pour survivre, tout en devant prétendre aux généreux développeurs de ces appels à projet qu'elles s'emploient à innover « comme si de rien n'était ». Ceux qui obtiennent ces aides ponctuelles risquent parfois de ne plus se consacrer suffisamment à leurs missions premières – ce qui ne pourra manquer de leur être reproché par après.

L'apprentissage culturel que permettent ces appels à projet peut être celui de la langue de bois et de l'adaptation contrainte.

On peut ainsi attaquer le coeur de la mobilisation associative (l'authenticité de ses engagements), quand ce n'est pas introduire une concurrence interne qui divise le secteur et dresse les alliés potentiels les uns contre les autres : stratégie bien connue pour affaiblir les solidarités et renverser un rapport de force potentiellement inquiétant.

3. Une récente étude de cinq associations innovantes nous a permis de montrer que ce cycle dépassait souvent la dizaine d'années pour être un minimum accompli.



## Sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'oeuf

### **Conseil n° 4 - Appliquer aux associations les lois marchandes en ce qui concerne les contraintes et les oublier en ce qui concerne les ressources**

Cette stratégie serait simple. Il suffirait en effet d'imposer, en termes de contrôle, des normes qui ne conviendraient pas aux associations, comme une logique de résultats inappropriée : le message implicite serait qu'on peut assimiler l'engagement auprès de bénéficiaires à la fabrication maîtrisée d'un objet, comme un pare-brise (nous donnons un exemple transparent de sous-traitance). A ceux qui objecteraient que ces normes sont inadaptées, on reprocherait que s'ils ont « peur de l'évaluation », c'est qu'ils ont quelque chose à cacher.

On peut raffiner en cumulant les exigences en matière de normes de résultats inadaptées et l'imposition de normes de procédures impossibles à mettre en oeuvre (ou dérisoires ou ridicules).

L'appel à la « qualité » pourrait utilement camoufler cette prise de pouvoir sous un vernis de rationalité (et pourquoi pas, même, d'« esprit de service public »).

Par contre, en ce qui concerne les ressources des associations, il faudrait absolument leur refuser le droit à une politique d'investissement : toutes celles qui, par le rendement de leur travail, par l'intelligence de leur organisation, produiraient une « plus-value » (c'est-à-dire in fine une sécurité et une possibilité d'expérimentation) devraient aussitôt être accusées de « faire des bénéfices », voire de détournement de fonds, et en tout cas de mauvaise gouvernance.

Ce conseil se résume à exiger une musculation économiste quand elle n'est guère possible et, dans le même temps, à opérer une émascation de ceux des organismes qui, d'aventure, réussiraient là où on ne le veut pas.

### **Conseil n° 5 - Cadastrier l'innovation**

Opérer par cadastration est facile à mettre en oeuvre et peut aussi s'avérer efficace à moyen terme.

Là encore, on peut invoquer la rationalité pour définir des normes qui permettent en même temps d'imposer un formatage de l'action et de la rendre impossible.

Il suffit par exemple de demander une projection d'une action participative dans le temps (à cinq ans par exemple), d'exiger de ceux qui entendent se mettre à l'écoute des demandes des bénéficiaires ou des partenaires et s'y adapter de les prévoir, de les catégoriser, de les anticiper, de programmer des étapes bien définies, de réaliser une analyse des risques, de construire un « cadre logique », etc.

L'action associative est ainsi doublement mise en cases : via un formatage prévisionnel corseté impossible à réaliser sérieusement ; via l'adaptation obligée des bénéficiaires aux découpages faits pour eux et sans eux. Il est évidemment particulièrement raffiné de faire réaliser cette double mise en cases par l'association elle-même en lui demandant par là de « prouver » la légitimité anticipée de ses actions.

## Sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'oeuf

### **Conseil n° 6 - Promouvoir politiquement la transversalité, la suspecter dans les faits ou la rendre impossible techniquement**

On ne compte plus les secteurs où la « transversalité » est souhaitée, valorisée dans les discours, présentée comme un idéal à atteindre.

Pendant les modes de justification comptable, les modèles de rapport d'activités, les inspections ne correspondent pas nécessairement à cette visée ; dans certains cas, elles la rendent clairement impossible.

Les promoteurs associatifs qui se risqueraient à réussir la transversalité malgré tout encourraient bien des reproches paradoxaux : ne sont-ils pas coupables de « double subventionnement » (le terme « économie d'échelle » semble inconnu), font-ils vraiment ce pour quoi ils sont agréés ?

On peut donc, s'ils pratiquent réellement la transversalité, mettre en doute leur bonne foi de telle sorte que le « plus » qu'ils réalisent soit requalifié en « moins ».

On peut même leur reprocher en même temps « d'être partout », comme s'ils étaient mus par une volonté d'expansion.

### **Conseil n° 7 - Promouvoir le capital symbolique d'une association (et s'en servir) et ne pas assumer sa part dans sa production (et faire comme si de rien n'était)**

Les associations innovatrices sont fréquemment invitées à exposer leurs pratiques, à partager leurs choix et leurs réussites, à incarner des politiques qui se cherchent ou qui se développent plus dans l'ordre du discours que dans l'ordre des faits.

Ces sollicitations permanentes de leur capital symbolique peuvent leur être adressées comme si leurs autres capitaux (notamment financier et social) étaient assurés, alors même qu'il n'en est rien.

Une bonne façon d'épuiser les innovateurs consiste à les appeler à toutes les tribunes comme si leur situation était stable, alors qu'ils se battent au quotidien pour trouver les moyens de leurs actions.

Leur promotion dans l'ordre du symbolique est inversement proportionnelle à leur soutien dans l'ordre réel, mais on fait comme si les deux étaient parallèles : on mobilise le registre de l'extraordinaire au niveau des actions présentées et on en reste à l'infra-ordinaire au niveau des moyens octroyés, l'un permettant d'occulter l'autre.

Ne peut-on en effet dire à ces illustres pionniers « qu'ils s'en sortiront toujours bien » comme ils l'ont fait jusqu'ici ?



---

## Sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'oeuf

### **Conclusion**

Les fonctionnements que nos « conseils » illustrent peuvent évidemment se combiner, s'additionner et constituer alors des hybrides particulièrement lourds à supporter pour les associations, et spécialement pour celles d'entre elles qui sont porteuses d'un combat singulier et/ou innovateur.

La présence de tels fonctionnements dans le contexte de l'affirmation d'un « pacte associatif » entre les services publics et les associations est particulièrement déplacée.

En les mettant en lumière, nous ne voulons pas jeter le doute sur ce pacte ni sur ses protagonistes, nous voulons simplement inciter pouvoirs publics et associations, associations et syndicats à tout mettre en oeuvre pour que ne soit pas détruite la force de mobilisation, d'engagement et d'invention dont le secteur associatif est capable et dont la société a le plus urgent besoin.