

Jeux et enjeux du contrôle

Par Jean Blairon

Introduction

Cette intervention s'inscrit dans la continuation de plusieurs séquences de travail, notamment le colloque de la fédération des PEP à Rennes¹. Pour assurer une articulation minimum avec les autres contributions présentées lors de ce colloque, nous souhaitons poser deux questions.

- *Doit-on se préparer à célébrer le grand retour du contrôle, comme l'a défendu en quelque sorte M. Laforcade ?*

Cette interrogation en soulève pour nous trois autres : Le contrôle avait-il bel et bien disparu ? Fallait-il se réjouir de cette disparition supposée ? Doit-on dès lors prôner un retour à l'identique ?

Il faut d'abord reconnaître que les mouvements culturels de la fin des années soixante s'étaient de fait attaqués aux pratiques de contrôle et qu'à leur suite, le terme contrôle lui-même avait pratiquement disparu de l'usage jugé légitime (au profit du mot « évaluation », plus édulcoré, censé être plus « participatif », non sans am-

¹Colloque « Diagnostic, Evaluation, Contrôle » Quels pilotages pour demain ?, organisé par la Fédération des PEP à Rennes, du 21 au 23 janvier 2009. Cfr <http://www.lespep.org>. Ce colloque fait suite à celui que la fédération avait organisé l'année dernière à Dijon, pour lequel nous avons proposé une contribution « L'évaluation interne : un outil de diagnostic pour les associations et leurs structures ». On voudra bien aussi se reporter au texte que nous avons publié à l'occasion des journées de la Société française de l'évaluation à Strasbourg « Quelle politique d'évaluation dans les associations ? ». Ces deux dernières contributions sont aussi accessibles sur notre magazine <http://www.intermag.be>.

bigüités évidemment). Le terme contrôle a pu en effet symboliser à l'époque une série de pratiques excessivement contraignantes, jugées adversaires de la liberté. Nous pouvons penser à l'action des « établis », ces étudiants qui s'étaient rendus dans les usines pour y favoriser la révolution et avaient mis en cause systématiquement le pouvoir insupportable des petits chefs et l'aliénation des ouvriers². Ces attaques ne sont pas restées sans effets, loin de là : on observera une série de transformations massives dans l'organisation du travail (écrasement des lignes hiérarchiques, « responsabilisation » de chacun sur son poste de travail, etc.).

Fallait-il pour autant se réjouir d'une telle disparition ? Nous répondons non pour deux raisons.

La première c'est que dans une série de cas, le contrôle n'avait pas disparu, il était simplement devenu plus diffus, plus larvé, il s'avancé masqué – donc était devenu davantage hors d'atteinte, non sans paradoxe.

La seconde raison, c'est que la suppression des relations hiérarchiques verticales a pu dans plus d'un cas déplacer l'exercice du contrôle sur la ligne « horizontale » des rapports de coopération dans le travail : le contrôle est devenu dans ces situations tout à la fois impossible (il ne peut pas dire son nom, voire ne peut pas s'exercer réellement), parfois violent (il ne repose que sur des procédures informelles), souvent capricieux.

²On trouvera une analyse de ces pratiques dans J.-P. Le Goff, Mai 68 : l'héritage impossible, Paris, La Découverte, 1998.

Nous avons pu observer ces dérives à plusieurs reprises, notamment dans plusieurs expériences auto-gestionnaires : dans plusieurs d'entre elles, il n'y avait pas d'extériorité (les travailleurs sont les administrateurs et inversement) et pas de régulation des inégalités dans l'exercice du travail (personne ne se sent autorisé à proposer une mesure et encore moins une sanction par rapport à des dysfonctionnements pourtant avérés, alors que les commentaires vont bon train en coulisse); les réunions « collégiales » sont alors souvent l'occasion de prises de pouvoir sans guère de recours.

Faut-il dès lors prôner un retour du contrôle à l'identique ? En aucun cas.

Nous pensons au contraire qu'il convient aujourd'hui de combiner dans les associations trois dimensions : assurer une verticalité équitable (ce qui veut dire un pilotage assumé, dont les voies sont définies et assorties de voies de recours); reconnaître la légitimité d'une horizontalité (ce qui implique de reconnaître des rapports de coopération, mais aussi le droit à l'exercice d'une socialité autonome sur le lieu du travail); promouvoir ce que Félix Guattari appelait la « transversalité », c'est-à-dire la possibilité pour le collectif de travail de fonctionner comme « groupe-sujet », travaillant son propre assujettissement (c'est-à-dire travaillant sur ses contraintes externes comme sur les rapports de pouvoir internes), en incluant de plein droit les bénéficiaires dans ce travail de soi sur soi.

- *Une deuxième question se pose en relation aux travaux qui se sont déroulés : sur quelle scène le retour du contrôle se produirait-il ?*

Le moins que l'on puisse dire est que cette scène n'est pas vide : le terme contrôle est sans surprise accolé à celui d'évaluation, ou encore celui de diagnostic.

La manière dont les termes sont distingués l'un de l'autre est cependant extrêmement fluctuante.

On peut opposer ainsi³ un « vocabulaire techniciste, rationnel et volontariste » à une « recherche du sens de l'action », ou au contraire, « des opérations comme le contrôle administratif ou l'audit de gestion », en face desquelles on place « des opérations de mesure ou de comparaison de grandeur visant à décrire de façon objective un objet ou une situation et à mesurer un écart entre des objectifs et des résultats obtenus ».

CONTRÔLE ET ÉVALUATION		
	CONTRÔLE	ÉVALUATION
Objet	Les normes Elles sont définies antérieurement par des personnes extérieures à l'action. Il existe des normes de résultats ou de procédures;	Le sens et les valeurs Le sens, par définition, est toujours en partie ouvert. C'est un "mouvement qui cherche sa propre poursuite" (B. Noël).
Résultats attendus	Vérifier la conformité aux normes. (A-t-on fait ce qu'on avait dit qu'on ferait ?)	Poser des questions stratégiques pour l'avenir. Ouvrir le débat pour optimiser l'action («Fait-on bien ce pour quoi on est là? »)
Relation	La relation est descendante, inégale (éviter la fausse collégialité!).	L'évaluation est collégiale, tout le monde est sur pied d'égalité.
Temporalité	Programmée Les moments où le contrôle est exercé doivent être connus.	Non programmable On évalue chaque fois que nécessaire et seulement si cela est nécessaire.
Horizon	Standardisation, conformité à des modèles donnés. Le contrôle induit l'homogénéité.	Singularité, significations propres et particulières, nouveauté

Quelle que soit la distinction qui est opérée, le choix sera lourd de conséquences

³Nous tirons ces formulations des abstracts des exposés du colloque de Rennes.



pour l'association en termes de sens, d'action et de relations.

Pour ce qui nous concerne, nous continuons à penser que la distinction canonique établie par Jacques Ardoino reste la meilleure manière de définir les différences qui s'imposent, notamment parce qu'elle permet d'opposer clairement les gestes de contrôle et d'évaluation, de montrer à quelles conditions ils peuvent être pertinents l'un et l'autre et devenir complémentaires.

Si nous pouvons en conséquence adopter cette vision du contrôle, nous sommes alors conduits à problématiser son « retour » à travers la formulation suivante :

Dans quels jeux plus complexes qu'hier, pour quels enjeux plus cruciaux un contrôle est-il souhaitable, de telle façon qu'il corresponde aux conditions suivantes :

- *qu'il soit effectif, limité (et non excessif, qu'il ne cumule pas par exemple des exigences fortes de procédures et de résultats) et non arbitraire (avec des voies de recours possibles);*
- *qu'il soit cohérent et justifié;*
- *qu'il soit pertinent, c'est-à-dire en l'occurrence qu'il tienne compte de la spécificité de la logique associative, ce qui n'est pas toujours le cas, loin s'en faut.*

Trois niveaux en relation d'homologie relative

Pour aborder une telle problématique, nous posons qu'il faut d'abord distinguer trois niveaux de contrôle : le contrôle exercé sur les bénéficiaires, le contrôle du travail des agents, le contrôle des associations par l'Etat qui les subventionne.

Du point de vue de l'analyse institutionnelle, il conviendra de poser que ces trois niveaux sont semi-articulés selon une homologie relative.

Nous entendons par « semi-articulation » une relation de détermination réciproque qui n'est jamais totale ni unilatérale. Par homologie relative, nous désignons des similitudes partielles entre les trois exercices définis ci-dessus (qui sont au principe de la relation de détermination).

La nature de la mobilisation associative justifie l'importance accordée à cette homologie relative.

Au principe d'une telle mobilisation, nous trouvons en effet une **rencontre** (incluant souvent des bénéficiaires) inspirant, au nom d'un refus de l'état des choses, un projet micro-politique et les engagements qu'il implique, auxquels l'association s'efforcera de rester fidèle tout au long de son histoire.

Il est dès lors impossible que ces éléments fondateurs n'aient pas des implications importantes sur la manière dont les membres de l'association entrent en relation, en ce compris les relations de travail dans un contexte de professionnalisation, ainsi d'ailleurs que sur les relations que l'association est conduite à entretenir avec l'Etat.

L'association naissante se rend en effet capable d'une écoute des silences (des protestations encore muettes), et elle invente en conséquence des manières de faire qui s'écartent de l'existant ; elle s'investit notamment dans une activité de recherche interne associant les bénéficiaires de son action (on reconnaît là l'exercice d'une évaluation au sens plein du terme).



Il s'ensuit que le mouvement descendant incarné par le contrôle n'est pertinent que s'il se réfère au mouvement montant qui caractérise la mobilisation associative qui a pu faire reconnaître la légitimité de son action⁴.

Trois remarques s'imposent ici.

- L'association qui souhaite inscrire son projet politique dans la durée tend à s'instituer ; elle entre alors souvent en relation avec les pouvoirs publics, dans la mesure où elle tend à faire reconnaître la légitimité de son action, en appelant à une transformation de l'existant. Cette relation avec l'Etat est parfois conflictuelle, les pouvoirs publics pouvant être sourds à l'innovation, voire contribuer à la faire disparaître. Fernand Deligny, ce grand éducateur et chercheur⁵ a beaucoup décrit les rencontres successives avec des jeunes en difficulté qui l'ont conduit à inventer diverses formes d'intervention. Notons qu'il ne s'agissait pas pour lui de « méthode » mais de prises de position

⁴On se souvient qu'Alain Touraine a toujours défendu que les nouvelles questions politiques étaient souvent portées par les associations. Dans son dernier ouvrage, il évoque les « organisations volontaires dont beaucoup se donnent des buts humanitaires, mais dont d'autres, plus militantes, prennent la défense des victimes, dénoncent des coupables, résistent aux pressions. (...) Pour faibles et non représentatives qu'elles soient souvent, elles montrent une aptitude à faire modifier des règles et même des lois qui est devenue telle que ces modifications apparaissent souvent comme la victoire finale d'une campagne d'opinion mobilisant des sentiments forts comme la colère, l'espoir, la solidarité, etc. » (A. Touraine, *Penser autrement*, Paris, Fayard, 2007, p. 261.)

⁵Dont l'action est loin d'être étrangère aux préoccupations des associations fédérées par les « Pep ».

successives, compte tenu notamment de l'incompréhension des pouvoirs publics. Deligny relate qu'il n'a jamais pu tenir une « position » plus de trois ans. Il note par exemple au début de son récit « La grande cordée » :

« Dans le même temps, la position prise au début se précisait :

- * Prise en charge des projets, quels qu'ils soient (y compris mettre le feu au Ministère de la guerre).
- * Provoquer la mise au point de ces projets individuels, leur accommodation par des changements fréquents de mode de vie.

Par là-dessous, une espèce de doctrine s'affirmait en secret car « La Grande cordée », organisme expérimental s'il en fut, était quand même agréée et la doctrine en question n'était pas facile à afficher. Elle disait : laisser jouer l'imprévu, que « n'importe quoi » puisse arriver ».⁶

Et le contrôle étatique eut raison de l'expérience :

« Au Ministère de je ne sais quoi, on découvrait un court-circuit : du moment que « La Grande cordée » percevait un prix de journée, pas question que les gars travaillent comme ça n'importe où et soient rémunérés, salariés, déclarés comme travailleurs alors qu'ils étaient « malades ». (...) On aurait pu tripler le prix de journée, avoir un château bien à nous. J'entends dire, encore aujourd'hui : « Pourquoi ne l'as-tu pas fait ? »⁷

⁶F. Deligny, « Le groupe et la demande : à propos de « La Grande cordée » », in *Les vagabonds efficients & autres récits*, Paris, PCM, 1981, p. 160.

⁷Ibidem, p. 162.



- Une deuxième remarque nous conduit à nous révolter contre le discours contemporain imbécile qui paraît se donner pour devoir de « faire découvrir » l'efficacité au monde associatif. L'efficacité, les associations innovantes l'incarnent probablement plus que n'importe qui au contraire, pour deux raisons au moins. D'abord, leur prise de risque les a souvent conduites à faire énormément avec peu, notamment par la mobilisation désintéressée de leurs protagonistes ; ensuite l'efficacité qui préoccupe ces associations concerne l'action et ceux pour qui elle se déploie. Les « nouveaux » gestionnaires qui prétendent leur apprendre (puisqu'on « professionnalise » les associations) à « faire plus avec moins » oublient un peu vite que la conformité avec les catégories bureaucratiques définies d'en haut n'a jamais assuré une réelle efficacité, puisqu'il s'agit, pour répondre aux demandes nouvelles, d'inventer de nouvelles formes de pratiques...
- Enfin, puisque la question est souvent évoquée⁸, disons que nous ne partageons pas le diagnostic d' « affaiblissement du programme institutionnel » qu'on attribue à F. Dubet. La vitalité instituante et instituée des associations nous paraît au contraire très grande, comme nous l'avons rappelé ci-dessus en nous appuyant sur le dernier ouvrage d'Alain Touraine. Il est vrai que ce diagnostic d'affaiblissement se fonde souvent sur l'assimilation de la mobilisation associative au bénévolat caritatif si ce n'est religieux, manquant de réflexivité critique. Cette assimila-

⁸Nous nous référons notamment à certains débats du colloque de Rennes.

tion nous paraît en tout cas constituer une curieuse réécriture de l'histoire du courant institutionnaliste, réécriture probablement nécessaire pour prôner la conversion du monde associatif aux impératifs de la gestion⁹ ; Fernand Deligny encore : « Tout l'effort de rééducation non soutenu par une recherche sent par trop rapidement le linge des gâteaux ou l'eau bénite croupie. Ce que nous voulons pour les gosses, c'est leur apprendre à vivre, pas à mourir. Les aider, par les aimer. »

Une fois ces choses dites (et elles devaient l'être), nous souhaitons aborder la question de la pertinence du contrôle aux trois niveaux définis ci-dessus, en tentant de formuler quelques questions à destination des responsables d'associations, puisque ce sont eux qui sont au cœur de l'homologie qui traverse ces trois niveaux, ce sont eux qui peuvent la faire exister, la justifier, la défendre, et tenter d'imposer sa prise en compte dans les nouvelles relations que les associations entretiennent avec l'Etat, si nous en croyons en tout cas les discours de « modernisation » qui fleurissent aujourd'hui.

Contrôle et relation aux bénéficiaires

Il ne paraît pas possible de traiter cette question sans recourir au concept de champ de Pierre Bourdieu, d'une part, et à celui de controverse de Callon et Latour, d'autre part.

Faisons-en une présentation pratique. Si nous prenons la pratique de « colonie de vacances », « séjour de plein air »¹⁰,

⁹Cfr à ce sujet notre contribution au colloque européen sur l'évaluation « Quelle politique d'évaluation dans les associations ? ».

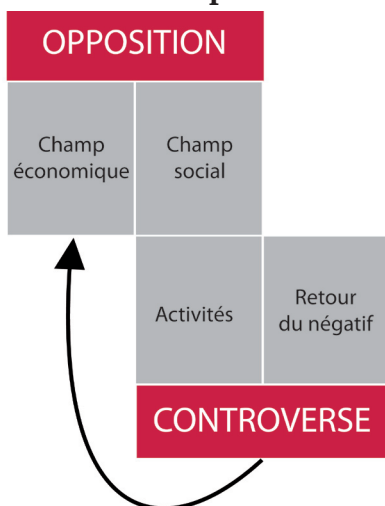
¹⁰Il s'agit d'activités développées par les Pep.



etc., il paraît en effet indispensable, pour la comprendre, de mettre face à face le champ économique et le champ social. Les conflits menés par les mouvements ouvriers pendant la période industrielle contre l'assimilation de la main d'oeuvre à un statut de « bêtes de somme » (pour reprendre cette expression de Richard Hoggart) ont conduit à assurer, dans un champ social en voie de développement, des activités relevant de la préservation de la santé, des loisirs libres, etc.

Mais est-il possible d'oublier par ailleurs les critiques du mouvement institutionnaliste, dénonçant dans les dites activités des tentatives d'embrigadement, d'apprentissage à l'obéissance, bref de préparation à un rôle d'ouvrier docile ? Cette controverse qui structure le champ social (activités de développement versus activités d'intégration) permet d'identifier le risque du retour voilé de la défense des intérêts dominants.

Nous voyons ainsi que la controverse interne au champ social montre que la manière d'y déployer des « activités » peut servir les intérêts dominants dans le champ auquel on s'oppose. **Le contrôle est précisément le vecteur de ce détournement potentiel.**



Tentons maintenant une actualisation de ce raisonnement pour notre société dite « post-industrielle ».

Le champ économique est désormais le théâtre d'une domination qui pénètre jusque dans le domaine de la culture : chacun y est tendanciellement réduit au statut de « pion » par les calculs des grands stratèges, ou de « cible » dont les besoins sont manipulés, quand le droit à l'individualité n'est pas tout simplement dénié.

Cette nouvelle forme de domination a donné naissance à de nouvelles revendications culturelles, mettant en avant, selon l'expression d'Alain Touraine, le droit de chacun à être un sujet, c'est-à-dire à être le créateur au moins partiel de son existence.

Le champ culturel s'est donc fait le porteur, entre autres, de revendications de participation.

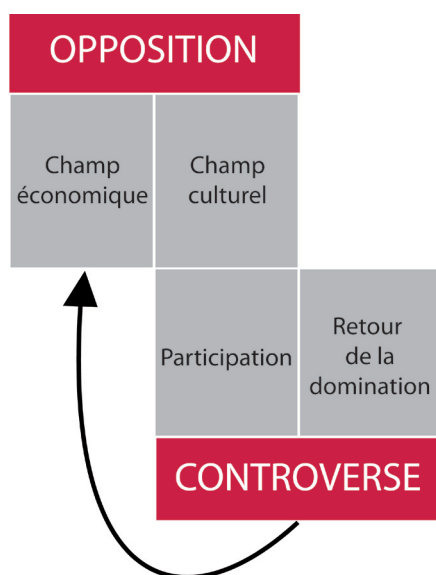
Mais là encore, la forme que prend celle-ci peut épouser les valeurs mêmes de la domination qui s'exerce dans le champ économique : l'individu n'est-il pas poussé à considérer son corps et son esprit comme un capital à faire fructifier, n'est-il pas « invité », à développer des « projets » qui aboutissent à techniciser jusqu'à la vie quotidienne (en la plongeant dans la matrice « objectif/moyen/résultat »).

Nous avons notamment vu des associations accueillant des personnes adultes très handicapées invitées à développer pour eux des « projets de vie », ce qui peut paraître indécent au regard de la situation réelle de ces personnes : c'est là pourtant l'objet du contrôle que de telles associations subissent, alors que le



vrai enjeu n'est pas là, mais bien dans la possibilité que les personnes concernées ne soient pas réduites, dans leur condition d'extrême dépendance, au « statut » d'objet de soin, ce qui est tout autre chose...

Le thème de la participation est donc traversé par une controverse majeure, qui permet le retour éventuel de la domination qu'on est censé combattre. Ici encore, le contrôle est souvent le vecteur de ce retournement, souvent à l'initiative des pouvoirs publics d'ailleurs, trop prompts à décréter une participation qui ne se décrète pas mais se conquiert, notamment contre l'attitude de programmation qui colonise de plus en plus tous les espaces vitaux.



Pour les responsables d'association, il peut paraître utile de replacer la question des relations aux bénéficiaires dans l'opposition de champ qui donne naissance à leurs activités, et d'étudier la ou les controverses qui structure(nt) le conflit de sens qui traverse leurs actions.

Le contrôle de l'Etat sur les associations

Il est temps d'étudier ici le rôle du champ politique dans les activités menées par les associations.

Pour cela, il paraît nécessaire de prendre en compte les évolutions qui concernent le rôle de l'Etat dans la production des sociétés.

Il faut acter en premier lieu que, pour être « moderne », l'Etat¹¹ a une fâcheuse tendance à s'imposer des cures d'amaigrissement successives, au point que nous proposons de parler aujourd'hui d'un « Etat mannequin ».

Cette propension à l'obsession pondérale conduit évidemment à la délégation des tâches dévolues aux services publics vers les entreprises marchandes ou les associations, de plus en plus mises en « concurrence » d'ailleurs, dans un combat pipé, puisque les valeurs que s'imposent les associations dans leurs pratiques ne sont pas demandées aux entreprises marchandes qui considèrent les « services » qu'elles rendent comme des marchandises comme les autres.

En second lieu, il faut évoquer le caractère conquis ou à tout le moins assiégé de l'Etat : les modèles de référence qui sont en vigueur dans les services privés sont de plus en plus inspirés de ce que Pierre Bourdieu appelait les « mauvaises moeurs » du privé, notamment à l'instigation du niveau de pouvoir européen. Le citoyen devient un client, la « culture qualité (sic) » est introduite partout, etc.

¹¹Nous laissons de côté délibérément les diversités de formes que peut prendre la puissance publique d'un point de vue propre au champ politique (Etat fédéral, centralisé, etc.).



Bref l'Etat est un mannequin conquis à ce qui le nie.

Il s'ensuit que la délégation est souvent vécue comme une sous-traitance, ce qui conduit les associations à subir une assimilation à ce qui incarne la « vertu » (celle qui est imposée par les nouveaux conquitateurs en tout cas), soit les valeurs marchandes.

Les exigences du contrôle étatique sont de plus en plus imprégnées de ces deux glissements et la question majeure qui se pose d'emblée est : acceptons-nous ces dérives ?

Par leur entremise, en effet, nous risquons de glisser vers un Etat démissionnaire, incarné dans le champ économique par certaines politiques dites d'activation où il s'agit de rendre les victimes des dérégulations du marché du travail coupables de leur sort. **Dans ce champ, en effet, l'imposition aux victimes d'une responsabilisation individuelle impossible permet de rendre possible l'abandon de la responsabilité collective à leur égard.** Des normes non pertinentes et des techniques nouvelles de contrôle permettent de justifier cet abandon illégitime comme nous allons le voir.

Il reste cependant que la puissance publique reste porteuse de valeurs comme la défense de l'intérêt général, l'égalité de traitement, la protection des plus faibles et qu'elle constitue aussi en partie, par-delà les évolutions que nous venons de critiquer, un rempart contre une domination qui s'exprime tant par un projet d'exploitation sans limites que par une utopie d'instrumentalisation totale.

Le sens que l'on donne à l'Etat devient ainsi d'une grande complexité et, avec lui,

le sens que le secteur associatif donne à son rapport à l'Etat. Il est difficile de ne pas voir une homologie entre cette complexité et les controverses que nous avons identifiées au niveau des relations avec les bénéficiaires.

Pour prendre la mesure de cette complexité, nous proposons le schéma suivant.

Forme de l'Etat	Double sens	
Etat schizophrène	abandon	résistance et couverture
Etat pervers	développement de professionnalités nouvelles	complicité et autonomie

C'est Pierre Bourdieu qui avait avancé le diagnostic d'un Etat schizophrène, celui dont la main droite (soucieuse du développement économique) ne souhaitait plus rien savoir de ce que faisait la main gauche (porteuse des engagements de solidarité et de redistribution). Par rapport à un tel Etat, le secteur associatif était confronté à une forte ambivalence : il pouvait voir dans l'Etat un rempart contre des dérives plus grandes encore, tout en se demandant si ses actions, par les solidarités qu'elles maintenaient, ne servaient pas de « couverture » à l'abandon redouté.



On peut peut-être parler aujourd'hui d'un Etat pervers, dans la mesure où sa main droite semble demander à sa main gauche de l'aider à resserrer son emprise, tout en prétendant faire le contraire, souvent dans des actions apparemment ponctuelles et « purement techniques ». C'est le cas du projet « Jobpass » (prétendument « passeport pour l'emploi »), qui vise à permettre, par le biais d'une carte à puce, de « contrôler » le demandeur d'emploi, d'office suspecté d'apathie, en encodant les démarches qu'il effectue, consignées dans le contexte d'un accompagnement, et en les transmettant de manière automatisée à l'organe étatique habilité à le rayer du système d'assurance.

Pierre Bourdieu critiquait vertement cette nouvelle forme de l'Etat :

« Dans certains pays d'Europe, comme la France, on assiste à l'émergence d'une nouvelle forme de travail social à fonctions multiples qui *accompagne la reconversion collective au néo-libéralisme* : d'une part, occuper, à la façon des Ateliers nationaux en d'autres temps, des détenteurs de titres scolaires dévalorisés, souvent généreux et militants, en leur faisant encadrer des gens occupant une position homologue ; d'autre part, endormir-encadrer les laissés-pour-compte de l'Ecole en leur proposant une fiction de travail et en faisant d'eux des salariés sans salaire, des entrepreneurs sans entreprise, des étudiants prolongés sans espoir de diplômes ou de qualifications. »¹²

Face à elle, les associations peuvent se demander quelle interprétation elles doi-

vent faire de l'Etat : un acteur de soutien, ou un acteur qui leur impose une complicité à ses dérives ?

Il convient donc dans un tel contexte de demander l'encadrement de la fonction de contrôle.

C'est ce que se propose sans doute le projet de « charte associative » initié par les pouvoirs publics wallons et bruxellois.

En reconnaissant l'autonomie et le droit à la critique du secteur associatif, ils jettent les bases d'un rapport à l'Etat moins ambigu.

Il est particulièrement intéressant de lire dans le projet de texte le paragraphe qui est consacré à l'évaluation et au contrôle. Il énonce en effet ceci :

« Ils (les pouvoirs publics signataires) s'engagent, dans le cadre de leurs missions d'évaluation et de contrôle, à ce que :

- leurs services d'administration et d'inspection jouent un rôle de soutien objectif dans le cadre des agréments et des évaluations;
- sans préjudice de dispositions générales de contrôle, l'évaluation des missions confiées aux associations soit effectuée sur base de critères connus à l'avance, chaque fois que cela est possible;
- les contrôles d'exécution des missions confiées portent sur l'activité et le résultat atteint au regard des objectifs, ainsi que sur l'utilisation des moyens publics;
- le contrôle et les contraintes administratives doivent être proportionnés au soutien accordé. »

Ce paragraphe avance donc deux principes positifs : le soutien à l'initiative associative ; la proportionnalité du contrôle.

¹²P. Bourdieu, « La main invisible des puissants », in *Contre-feux 2*, Paris Raisons d'agir, 2001, p. 53.



Par contre, la confusion entre contrôle et évaluation perdure et la matrice « objectifs/moyens/résultats » demeure dominante, alors qu'elle n'est pas nécessairement appropriée au contrôle de l'action associative (et certainement pas à son évaluation).

En conclusion de ce point, si nous pouvons nous réjouir que l'assimilation automatique des associations à des « appareils idéologiques d'Etat », chère aux althusériens, soit derrière nous, il conviendra d'être particulièrement attentifs en matière de contrôle sur les associations :

- à se demander lequel des domaines de contrôle doit être privilégié (les procédures ou les résultats);
- à étudier de manière critique, secteur par secteur, si les modalités de contrôle ne sont pas contre-nature;
- si elles ne renforcent pas la domination que les associations souhaitent combattre;
- si elles respectent l'engagement de l'association, son autonomie et sa capacité critique.

Le contrôle du travail des agents

En liminaire de cette intervention, nous rappelons la nécessité de combiner une verticalité, une horizontalité et une transversalité.

Cette combinaison n'est évidemment pas simple pour plusieurs raisons.

La première est que dans de nombreux cas, l'employeur est bifide : il s'agit en partie de l'Etat (qui fixe les barèmes, paie les salaires...) et en partie du conseil d'administration de l'association.

La deuxième raison est encore plus importante.

Incarnant le pouvoir à l'interne, la direction est aussi chargée de transformer en actions les valeurs de contre-pouvoir dont l'assemblée générale est le dépositaire.

Ce porte-à-faux n'est pas sans entraîner de multiples conséquences. Dans certains cas, le syndicat, qui incarne dans les associations comme ailleurs un contre-pouvoir social légitime peut aller à contre-courant des valeurs fondatrices, en demandant que l'engagement désintéressé du personnel soit limité, engagement qui s'exprime bien souvent dans des pratiques de coopération et de réciprocité.

Nous assistons donc à une partie particulièrement complexe, surtout dans un contexte de « professionnalisation » qui risque de faire oublier les spécificités de l'engagement associatif.

Il serait en effet absurde de penser que parce que les associations s'organisent pour durer, leurs protagonistes quittent les valeurs de désintéressement et de réciprocité ; ce serait aussi absurde que de prétendre que lorsque les amoureux cessent de rêver à vivre exclusivement d'amour et d'eau fraîche, le désintéressement, la réciprocité et le plaisir ont déserté l'espace du couple...

La direction en tant qu'agent contrôleur est donc prise dans des porte-à-faux multiples, qui font tout le charme de cette fonction impossible, sans compter son double statut par rapport à l'homologie dont nous avons vu se dresser peu à peu les contours : elle en sera en effet à la fois un des vecteurs et le garant.

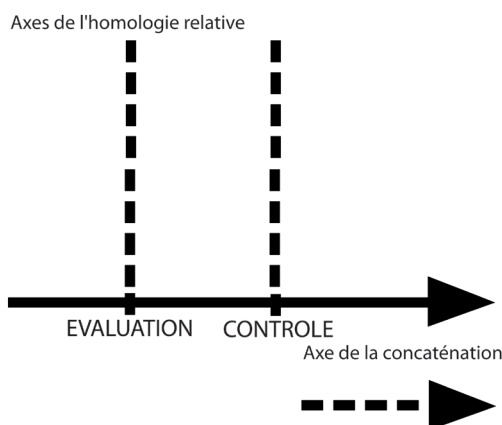


C'est ce que nous avons appelé à la suite de Félix Guattari « transversalité », soit le travail du groupe sur son assujettissement externe et interne, qui permettra que se vivent ces difficultés.

Le contrôle du travail dans une association, en conséquence, veillera à respecter l'horizontalité (les rapports de coopération, l'exercice d'une socialité libre), incarnera l'homologie relative par un exercice de la transversalité, veillera à protéger autant que faire se peut la spécificité de l'action associative, tout en assurant un pilotage assumé.

Ces exigences ne pourront être rencontrées qu'en articulant les pratiques de contrôle ainsi définies à des moments d'évaluation au sens plein du terme.

Le schéma suivant permet de l'illustrer. Il prévoit en effet une articulation (une concaténation pour être plus précis) des gestes d'évaluation et des pratiques de contrôle, tout en veillant à ce que celles-ci incarnent une homologie suffisante entre les engagements sociétaux de l'association, son exercice interne du pouvoir et ses relations aux bénéficiaires de l'action.



Telle nous paraît être la condition culturelle d'ensemble qui permettra que s'exerce un contrôle effectif mais limité, cohérent et justifié, pertinent parce que respectueux du caractère irremplaçable et irréductible de l'engagement associatif. Cette condition semble postuler un art reposant sur la combinaison des contraires¹³, dont il convient de voir comment il pourra s'articuler à des pratiques militantes qui relèvent davantage de la confrontation et qui posent le caractère inconciliable des contraires (« eux c'est eux et nous c'est nous »).

¹³Alain Touraine voit dans la production de cet art une contribution du mouvement féminin à la définition d'un nouveau modèle de développement : « Ce qui est nouveau, c'est de transformer des contradictions en éléments complémentaires d'une décision qui doit combiner le mieux possible des éléments apparemment antagoniques. La principale difficulté de cette combinaison d'orientations opposées est qu'elle empêche les acteurs de se consacrer complètement à une seule d'entre elles, et par conséquent provoque chez eux des frustrations. Telle est l'ambivalence. Un exemple bien connu en est celui des femmes qui veulent à la fois exercer un travail salarié et s'occuper de leurs enfants. (...) La solution frustrante qu'elles adoptent est pour elles la moins mauvaise possible. Elles rejettent toutes les autres. Contre les dangers de toutes les polarisations, les conduites ambivalentes prennent de plus en plus d'importance : elles sont même les seules à pouvoir résoudre de vrais conflits et à permettre de sortir de contradictions toujours présentes. » (A. Touraine, *Penser autrement*, op. Cit., p. 225.)