
Préface

Associations, espace public et dirigeance

par Jean-Louis LAVILLE

Ce livre repose sur un dialogue entre responsables associatifs et sociologues à propos de la dirigeance associative. Il est né de leurs confrontations et échanges dans le cadre de la formation continue à l'Institut d'études politiques de Paris¹. La réflexion mêlant dirigeants associatifs et chercheurs est la traduction d'une conviction : l'alliance entre engagement et capacité de distanciation peut produire des connaissances inédites sur le sujet abordé, sachant qu'une société « autoréflexive » ne peut entériner les clivages institués entre action et recherche.

Cette élaboration collective conduit à un constat partagé : les auteurs, quelle que soit leur posture, reconnaissent qu'il existe une indéniable spécificité de l'association, empêchant de la confondre avec l'entreprise. La convergence sur ce point, qui singularise l'ouvrage, n'a rien d'une évidence quand on la met en perspective avec les évolutions des deux dernières décennies. Rappelons seulement quelques faits. Depuis les années quatre-vingt, l'accent a souvent été mis sur la différence entre les « associations gestionnaires » (voir Vienney, 1994), et les associations d'expression ou de revendication ; dans les associations qualifiées de gestionnaires, on a longtemps cru que la meilleure preuve de professionnalisme était l'application des techniques venues de l'entreprise privée et ces associations sont devenues progressivement un nouveau marché pour des consultants, les abordant dans leurs audits et actions de conseil avec des approches importées du secteur commercial. C'est un véritable soulagement de lire un autre point de vue, surtout quand il émane pour partie de « managers » asso-

1. Cycle diplômant de troisième cycle « Les fonctionnements associatifs ».

ciatifs qui montrent, exemples à l'appui, que la conception des méthodes appropriées passe non par l'application de « recettes » techniques mais par la prise en compte des traits propres à l'association.

En réaction à des approches technocratiques, les différentes contributions insistent donc sur la dimension politique de l'association. Mais qu'est-ce que cette dimension politique ? Les auteurs montrent clairement comment elle se manifeste dans les décisions et les choix qui orientent l'association. À la lecture on s'aperçoit que cette dimension n'est pas univoque. Elle touche à la réalisation d'un bien commun qui a été déterminé par les membres de l'association ; en ce sens, elle est une expression collective dont les modalités sont fixées par ceux qui y participent. Mais, dans la mesure où elle s'inscrit dans la mise en œuvre de politiques publiques, l'association ne peut se réduire à cela. Elle est de plain-pied dans un système institutionnel dont elle constitue l'une des composantes. En prolongement du propos des auteurs, il est possible de dire que la dynamique associative résulte de cette tension entre deux réalités du politique, respectivement théorisées par Hannah Arendt et Max Weber, comme le rappelle Paul Ladrière (2001).

La genèse des associations participe de l'action au sens que donne Hannah Arendt à ce terme, l'activité de mise en relation directe des hommes qui définit leur humanité. L'action ainsi entendue s'exprime dans la cité et relève donc du registre politique, il ne s'agit pas de prétendre que toute association a des objectifs politiques mais que chacune d'entre elles manifeste un pouvoir d'agir ensemble. En formant des associations, les personnes qui s'y engagent débordent de la sphère privée pour accéder à l'espace public ; elles construisent ensemble cet espace qui ne peut devenir commun qu'à partir de la coopération, de l'échange d'argumentations et de la discussion mis en œuvre par des citoyens, c'est-à-dire des individus dont les rapports sont régis par les principes de la liberté formelle et de l'égalité de droit. Joseph Haeringer explique comment ces modes de passage entre espaces privé et public se concrétisent à travers des logiques d'action bien différentes. Dans la logique domestique, les acteurs associatifs appréhendent la sphère publique en reproduisant des rapports sociaux établis dans la sphère privée. Dans la logique d'aide sociale, les promoteurs définissent une action destinée à améliorer la situation de groupes ou de personnes défavorisés ; ce sont les porteurs de projet associatif qui les défendent dans la sphère publique et une ambivalence marque de son empreinte ces « œuvres » sociales, le soutien apporté aux bénéficiaires pouvant avoir comme contrepartie leur maintien dans la dépendance philanthropique ou assistantielle. Dans la logique d'auto-organisation

ou d'entraide mutuelle, c'est une pluralité d'acteurs qui appréhende la sphère publique comme un lieu d'expression égalitaire. Dans la logique de mouvement, c'est la reconnaissance de droits qui est visée à travers une action qui veut toucher l'ensemble de la société.

L'apport des associations à la démocratie tient à ce qu'elles sont des lieux dans lesquels les citoyens définissent eux-mêmes les modalités de leur action. N'obéissant pas à une injonction extérieure, la genèse des associations leur confère un caractère d'espace public autonome. Néanmoins, comme la logique de mouvement l'exemplifie, les associations entretiennent des relations avec les politiques publiques. Ces rapports avec l'État peuvent être conflictuels quand l'association prend la défense des « sans droits », ils peuvent être coopératifs quand la trajectoire de l'association rencontre l'évolution des pouvoirs publics au point de devenir, dans certains cas, le relais de la puissance publique ou la délégataire d'un service public. Comme le note Martine Barthélémy (2000, p. 16), les associations ne sont pas que l'expression des citoyens, elles sont impliquées dans des rapports de pouvoir parce qu'elles

« médiatisent les conflits idéologiques de la société globale, contribuent à la formation des élites et à la structuration du pouvoir local et participent à la définition des politiques publiques tout en légitimant la sphère politico-administrative ».

En cela, les associations participent à la politique au sens de Max Weber puisqu'elles peuvent contribuer à l'exercice du pouvoir d'État et aux formes de domination qui y sont liées.

Si l'on suit Paul Ladrière (*op. cit.*, p. 389-420), il est possible d'affirmer que les associations touchent aux deux dimensions du pouvoir, la dimension de libre association, d'« être ensemble » privilégiée par Hannah Arendt et la dimension de domination sur laquelle a insisté Max Weber. Autrement dit, les associations relèvent des deux facettes du politique : d'une part, le politique axé sur le potentiel d'action des citoyens et supposant qu'ils se saisissent en pratique de la liberté positive dont ils disposent formellement ; d'autre part, le politique centré sur l'existence du pouvoir. Ainsi, la tension structurelle entre ces deux dimensions du pouvoir et du politique est constitutive des associations. Elles sont avant tout « libres associations de citoyens » qui ne sont pas fondées sur une autorité extérieure et contribuent à « réaliser librement la formation de l'opinion et de la volonté » à travers des « contacts horizontaux d'interaction ». Toutefois, elles sont aussi partie prenante d'un « système politique » dont la logique est la rationalité instrumentale, ce qui implique « commandement, imposition, contrainte et domination ».

Si Hannah Arendt s'est concentrée sur le pouvoir communicationnel et Max Weber sur le pouvoir administratif orienté vers l'efficacité, on doit à Jürgen Habermas d'avoir mis en évidence comme typique des États constitutionnels démocratiques une complémentarité conflictuelle entre ces deux formes de pouvoir : le pouvoir communicationnel, qui exprime des orientations normatives à partir d'espaces publics autonomes, et le pouvoir administratif qui les reformule dans le registre de l'efficacité ; avec une tendance à ce que le pouvoir administratif instrumentalise le pouvoir communicationnel en l'intégrant comme une de ses fonctions. La tension structurelle qui se vit dans les associations fait écho à cette complémentarité conflictuelle. Les associations oscillent entre deux pôles : celui d'espace public autonome qui leur confère leur légitimité et celui de mise en œuvre de politiques publiques qui les rattache à l'aspect systémique du pouvoir, y compris dans les formes d'utilisation dont les associations sont l'objet de la part des autorités publiques pour atteindre des objectifs fixés par ces dernières.

Dans les approches des associations qui ont été récemment présentées, si quelques auteurs dont Roger Sue (2000) font du lien associatif l'emblème d'un lien social inédit en train d'advenir, privilégiant de ce fait l'aspect novateur d'un ensemble associatif perçu comme homogène, la plupart mettent l'accent sur l'hétérogénéité des associations et avancent divers classements typologiques divisant les associations en plusieurs composantes, afin par exemple de critiquer celles qui négligeraient l'intégration sociale dont elles étaient initialement porteuses au profit d'une intégration fonctionnelle (Eme, 2001) ou celles qui auraient abandonné leur vocation de mouvement pour devenir des appareils (Juan, 2001).

Cette séparation entre certaines associations qui seraient restées fidèles à leurs idéaux et d'autres qui auraient été absorbées dans l'appareil d'État convertit la bipolarité en une dissociation empiriquement constatable : les associations de transformation sociale n'auraient plus rien de commun avec des associations qui ne seraient plus que des agents de reproduction du système, parmi lesquelles figureraient les associations d'action sociale. Or, les contributions réunies ici et qui ont pour la plupart comme objets ces associations d'action sociale en proposent une lecture décalée. Certes, elles réfutent une idéalisation du lien associatif : les auteurs sont trop conscients des processus de bureaucratisation affectant les associations qu'ils connaissent pour présenter le lien associatif comme un lien social alternatif aux autres relations sociales ; elles n'adoptent pas pour autant une interprétation des réalités associatives qui les réduirait à de simples appendices de servi-

ces publics. Deux observations plus nuancées se dégagent du livre : en premier lieu, même les associations les plus institutionnalisées peuvent, à partir de leur histoire ou de leurs potentialités statutaires, trouver des ressources susceptibles d'amorcer une régénérescence, en réactivant leur dimension d'espace public autonome ; en second lieu, cette réorientation les démarquant du rôle fonctionnel que leur attribuent les pouvoirs publics peut être favorisée par leurs dirigeants, à condition que ceux-ci ne soient pas obnubilés par des préoccupations gestionnaires mais qu'ils les conjuguent avec un souci de démocratisation des fonctionnements associatifs. On pourrait alors aller jusqu'à énoncer l'hypothèse selon laquelle des associations comme celles d'action sociale ne peuvent retrouver crédibilité et pertinence que par des pratiques renouvelées relevant de la démocratie participative, faute de quoi elles ne peuvent qu'être à terme étouffées entre la pesanteur des tutelles publiques et la prégnance du modèle de l'entreprise privée.

L'une des principales suggestions de ce livre est d'introduire une référence à l'association comme espace public dans la réflexion sur la dirigeance associative. Au fil des chapitres, cette prise en compte modifie fortement la façon de penser l'action dirigeante, débouchant, selon les auteurs, sur une triple responsabilité (sociale, éthique et politique) du dirigeant associatif. Autrement dit, en matière de démocratie, le dirigeant associatif assume une responsabilité que n'ont pas à endosser les dirigeants d'entreprises. Qu'il s'agisse d'un fardeau ou d'une opportunité, cette particularité confirme l'impossibilité de rabattre l'association sur la figure de l'entreprise. L'association se distingue fondamentalement de l'entreprise privée parce qu'elle ne fait pas reposer le pouvoir en son sein sur le montant du capital investi. Plus largement, l'association n'est pas fondée sur un contrat, contrairement à ce qui est souvent affirmé. L'accord qui sous-tend l'action collective n'est pas, comme dans le contrat, régi par l'intérêt des acteurs mais plutôt orienté vers la solidarité, comme il a été détaillé par ailleurs (Laville, 2001). C'est d'ailleurs en cela que l'association fait société puisqu'elle renvoie à

« un concept sociologique qui permet de concevoir des rapports engendrés spontanément et libres de domination de façon non contractualisante » (Habermas, 1989, p. 44).

Si cette dimension institutionnelle interdit de confondre l'association et l'entreprise privée, elles n'en sont pas moins toutes les deux confrontées aux exigences de la production de biens et services. C'est la raison pour laquelle les acquis de la sociologie des entreprises (Sainsaulieu, 1987) peuvent être mobilisés dans le cas des associations. Ils

permettent de penser la dimension organisationnelle qui s'impose avec l'activité de production. En l'occurrence, pour ce qui est de l'association, ils peuvent aider à poser les jalons d'une élaboration collective des compétences et à inscrire les différentes interventions professionnelles dans une dynamique effective de coopération, comme le mentionne Fabrice Traversaz. D'où la conceptualisation proposée en conclusion, qui articule les deux dimensions, institutionnelle et organisationnelle, tout en s'interrogeant sur leur cohérence. Cette imbrication entre espace public et production de services réclame un effort d'approfondissement. De ce point de vue, des pistes sont esquissées dans le livre, par exemple sur une professionnalisation autolimitée qui éviterait d'étouffer l'engagement volontaire ou sur un mode d'institutionnalisation des professions dans les services relationnels qui ne considérerait pas l'utilisateur comme un bénéficiaire ou un consommateur mais comme un co-concepteur des services qui lui sont destinés. Il reste à baliser plus systématiquement les chemins ici défrichés.

La clarification des différences entre associations et entreprises privées est à coupler avec une distinction entre associations et collectivités publiques. Parmi celles-ci, les collectivités territoriales se rapprochent de l'État par leur appareil administratif mais elles amplifient les pressions sur les associations par une proximité à laquelle l'État ne saurait prétendre. Or, celle-ci vient en concurrence avec celle des associations. La collectivité locale peut alors se prévaloir de représenter les citoyens d'un territoire et de déterminer l'intérêt général quand les associations font entendre des voix dissonantes, à partir de l'expérience de leurs membres ou des populations qu'elles connaissent, tout en se réclamant de l'intérêt collectif. Le rapport à l'administration publique est d'autant plus difficile pour les associations d'action sociale qu'il est traversé par deux réalités : la première est celle du pouvoir tutélaire qui reconnaît ou concède des parcelles de l'action sociale et la seconde est celle d'une compétence professionnelle similaire, les conseils généraux ou les municipalités gérant des services équivalents à ceux des associations. Pourtant, la concurrence ou la confusion ne sont pas de mise. L'association partage avec le service public la réalisation de missions qui sont fixées à travers les mécanismes de décision propres à la démocratie représentative mais sa légitimité est d'un autre ordre. Elle vient de sa « dimension d'espace public dans les sociétés civiles », selon les termes d'Adalbert Evers (2000) définissant la société civile comme ce qui est hors de la sphère du marché et de l'État. Répétons-le : la capacité de préservation ou de re-création d'un espace public autonome au sein de l'association est valorisée

par les différents auteurs de l'ouvrage comme l'une des priorités pour laquelle peut opter le dirigeant associatif. Par cette prise de position, tout en précisant l'écart entre association et entreprise, ils s'adressent aux tenants de l'économie sociale en stipulant qu'un statut juridique associatif, s'il est une condition nécessaire pour dépasser les inégalités inhérentes à un pouvoir basé sur la détention du capital, n'est pas une condition suffisante pour attester d'un fonctionnement démocratique.

Cette affirmation forte suscite à l'évidence des questions complémentaires. Pour n'en mentionner que deux : quels sont les garants d'une action visant à reconstituer un espace public autonome quand elle émane d'un dirigeant, peut-on se contenter de la confiance en sa déontologie personnelle ? Quels sont les rôles respectifs du dirigeant salarié et du conseil d'administration bénévole dans ce domaine ? On ne peut que rester interrogatif devant certaines parties de l'ouvrage qui privilégient l'action des directeurs salariés et laissent deviner des conseils d'administration ayant bien du mal à s'émanciper des emprises notabiliaires. À cet égard, il convient de noter que les propos des dirigeants peuvent ne pas être exempts d'une volonté autojustificatrice. Comme le dit Paul Ricœur (1986, p. 303-332), toute connaissance engagée dans la praxis est prise dans une interprétation qui domestique les actions passées et les modèle rétroactivement pour en dégager des significations conformes à l'image qu'un individu ou un groupe veut donner de lui-même. Mais ce rappel ne doit pas se muer en soupçon formulé à l'encontre de l'expression des dirigeants. Aux observateurs du fait associatif qui seraient tentés d'invalider les études présentées ici sous prétexte qu'elles ne bénéficient pas d'une neutralité scientifique, il s'agit de rappeler, encore avec Paul Ricœur, que nul n'échappe aux médiations idéologiques dans l'appréhension de la réalité sociale. Les chercheurs n'en sont pas préservés et, tout autant que les praticiens, ont à effectuer un travail sur l'explicitation de leurs implications.

Cet ouvrage est une étape dans un travail collectif et c'est à ce titre qu'il contribue à la constitution d'un savoir. En rédigeant des textes sur leurs expériences, en les confrontant à ceux des chercheurs qui explorent une sociologie de l'association, les dirigeants associatifs livrent des analyses précieuses et les soumettent à l'examen, ce qui est en soi important quand on sait combien les actes des dirigeants sont ailleurs accomplis dans l'opacité. Mais dans les pages qui suivent, ils font plus. Ils initient un débat public auquel ils invitent leurs collègues et tous les autres acteurs associatifs. Espérons que le défi d'une discussion sur les pratiques dirigeantes dans les associations sera relevé.