

**Youcef Boudjemai - Nos associations ne sont pas des entreprises - Publié dans la revue Le Pont des Associations. Uriopss Nord Pas- de- Calais, numéro 350, décembre 2014.**

Educateur de formation. A dirigé entre 1990 et 2020 des établissements et services sociaux et médico-sociaux dans les secteurs notamment de la protection de l'enfance, de l'insertion sociale des sortants d'hôpitaux psychiatriques, de l'accès au droit et du développement associatif.

Il s'est également impliqué dans la formation professionnelle en tant qu'intervenant et président d'une association régionale de formation de travailleurs sociaux. Il a également exercé en qualité de délégué du procureur chargé des discriminations (parquet de Lille).

Il a publié divers articles et contribué à des ouvrages liés en particulier aux questions du travail social et du cinéma. Il reste attaché au militantisme associatif.

Le travail social subit depuis une quinzaine d'années une forte pression de la logique économique dominante. Une des conséquences de cette tension se traduit par l'entrée des acteurs privés lucratifs dans le secteur social et médico-social. Cette évolution participe d'un positionnement pré-construit qui s'affirme, à partir des années 1990, par les premiers signes d'une régulation concurrentielle subventionnée. Celle-ci prend appui sur le transfert d'une logique d'entreprise vers l'administration, ayant abouti à l'instauration, en 2001, de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), puis, en 2007, à la révision générale des politiques publiques [RGPP], en référence à la doctrine du *new public management*, d'inspiration reaganienne et thatchérienne.

S'estimant légitime pour intervenir dans le secteur social et médico-social, le Conseil national du patronat français (CNPFP) souligne dans son rapport prospectif de 1995 l'intérêt que constitue le secteur des services à la personne pour le redéploiement économique, en créant le Syndicat des entreprises de services à la personne (SESP). Cette démarche qui se poursuit dès février 1996, par une intense activité de lobbying déployée par de grandes multinationales auprès des parlementaires, a permis d'obtenir l'ouverture d'un marché lucratif de services à la personne,

solvabilisé par l'État. En mai 2002, dans son rapport intitulé « *Concurrence, marché unique, acteurs pluriels : pour de nouvelles règles du jeu* », le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) relance l'offensive vers le secteur public, le secteur de l'économie « dite sociale » et le secteur associatif. Il considère qu'il faut « redéfinir la sphère d'intervention du secteur public » et, chemin faisant, « distinguer le volet caritatif de l'activité de prestations de services du secteur social ».

En 2007, par la voix de Denis Kessler, le MEDEF, précise que le modèle social français hérité du Conseil national de la Résistance doit être réformé. Les réformes successives au cours de ces dernières années indiquent que les différents gouvernements s'y sont employés. Le MEDEF s'est donc clairement prononcé, en 2002, pour la disparition des actions associatives considérées comme relevant du secteur de la concurrence. L'effacement progressif des frontières entre public, privé non lucratif et marchand se renforce par la politique publique de restructuration normative du secteur social et médico-social de solidarité, dans une optique de concurrence monopolistique.

## **1. Compétitivité, concurrence et associations**

Cette évolution conduit une composante du travail social à penser que son avenir dépend de plus en plus du recours aux méthodes lucratives, en raison d'un financement public de plus en plus improbable. Et que les associations sociales et médico-sociales devraient, par conséquent, se soumettre à un régime unique où la rationalité productive occuperait une place importante, en activant un rapport plus instrumental à leurs activités. Cette option repose sur l'idée que la compétitivité est la réponse adaptée à la régulation du travail social dans un contexte concurrentiel où chaque association est condamnée à maintenir et à développer des positions et des avantages compétitifs. La compétitivité, comme pensée et stratégie, avec ses corollaires que sont la performance et l'innovation, a pour effet de renforcer la logique de concurrence en laissant croire que celle-ci répond au respect des règles fixées et à l'égalité des conditions de compétitivité pour tous. La compétitivité ne fait ainsi qu'entretenir le leurre de la vérité du plus fort sur le plan des moyens financiers, des réseaux d'influence et des appuis politiques, en conférant une primauté absolue à l'excellence, et en légitimant le maintien d'inégalités structurelles entre acteurs sociaux. Cette philosophie a pour conséquence de nier les dynamiques qui font le *corps* et le *cœur* du mouvement associatif de solidarité, des facteurs humains qui établissent la cohésion, qui créent la volonté collective, la faculté de collaboration et de mobilisation en vue de l'élaboration d'un projet de société viable et durable.

Dès lors la tentation est grande de penser que cette nouvelle formalisation des rapports économiques autour des activités centrées sur l'assistance et la solidarité locale et nationale, se joue entre *les anciens* et *les modernes*. Les premiers seraient archaïques en raison de leur attachement au cadre de référence traditionnel qui avait assis la légitimité des associations sociales et médico-sociales; les seconds se présenteraient comme les chantres de l'innovation sociale faisant table rase du passé.

## **2. L'Idéologie managériale : une nouvelle croyance**

Ce n'est pas tant le mode de gestion que se donnent les associations qui fait problème, mais les significations qui le portent. Derrière une « novlangue » qui s'appuie sur le « pragmatisme » et la prétendue neutralité des outils lucratifs, s'exprime un système de pensée apparemment rationnel, qui prône, en fait, l'accomplissement de l'illusion de la toute-puissance, de la maîtrise absolue et de la modélisation des conduites humaines. Si la pratique gestionnaire relève d'une recherche de rationalité, pour autant, l'efficacité ne doit pas s'opposer au sens. Pas plus que le souci d'objectivité ne peut conduire à occulter, au sein des institutions, les dimensions subjectives, psychiques et symboliques. Par conséquent « l'usager » ne peut être réduit à la conformité d'une offre de services, en évacuant, précisément, la part d'altérité qui vient contredire cette quête éperdue d'un idéal de pure fonctionnalité. Il ne s'agit pas de nier le rapport consubstantiel des associations sociales et médico-sociales à l'économie en raison du coût public nécessaire à leurs activités en direction des usagers. Comme toute *entreprise*, elles sont soumises aux dispositions légales en matière de charges et de salaires, de droit du travail et d'autres réglementations liées à leurs activités. L'enjeu réside dans l'idéologique utilitariste d'un certain type de gestion qui fait des techniques managériales d'obéissance lucrative un système de normes d'action qui gagne, par un travail d'homogénéisation, tous les niveaux d'existence. Cette « nouvelle » croyance aboutit à l'intériorisation de la pression externe de la concurrence, faisant de celle-ci la norme des relations entre les associations.

## **3. Réaffirmation du fait associatif**

L'affirmation de l'humain comme facteur de l'entreprise conduit à opérer une inversion des rapports entre l'économique et le social. C'est bien l'entreprise, comme construction sociale, qui est une production humaine et non l'inverse. Aussi l'enjeu est bien d'ordre politique, c'est-à-dire du côté du projet de société autour duquel les acteurs associatifs de solidarité peuvent s'unir. Dans cette perspective, il est essentiel de souligner que la compétitivité ne peut pas prétendre à gouverner la vie économique, sociale et politique. Elle ne peut pas être la valeur de base d'un monde commun. Le but ultime de l'économie n'est pas de permettre aux uns de gagner ou de battre les autres, il est de promouvoir les meilleures conditions de vie matérielles et immatérielles de tous les membres d'une communauté de citoyens.

Cette visée politique repose également sur la réaffirmation du fait associatif en le re-situant au centre des enjeux actuels, afin de penser les conditions d'une nouvelle vitalité associative visant à refonder une alternative institutionnelle et politique, conduisant à la réinvention des formes de solidarité, éloignées de l'emprise de l'idéologie managériale.

À l'heure où le cadre associatif est remis en cause, il est essentiel de rappeler que l'histoire du fait associatif est celle d'une longue conquête d'un droit nouveau qui se rattache aux grandes lois de liberté de la III<sup>ème</sup> République. Portée par l'aspiration démocratique montante sur la fin du Second Empire, la notion d'association, consacrée par la loi de juillet 1901, est devenue une loi fondatrice de la démocratie française. Sa genèse la place sous l'héritage des Lumières qui préconise

le contrat social unissant librement et volontairement les personnes autour d'un projet commun. Le cadre associatif de solidarité, en tant que conquête républicaine, s'est imposé comme un instrument ayant contribué à la mobilisation citoyenne pour la construction d'un Etat social, et pour le maintien des politiques publiques nécessaires à l'ambition de transformation sociale. Malgré leurs insuffisances, leurs lacunes, leurs faiblesses, les associations sociales et médico-sociales ont été, et demeurent, soucieuses des avancées sociales en développant des services adaptés aux problèmes qui se posaient aux personnes accueillies, et aux besoins des nouveaux publics qu'elles prennent en charge, le plus souvent à moindre coût. Par leur capacité d'action au plus près des gens, les associations du travail social œuvrent, dans la réalité quotidienne, à l'effectivité des droits fondamentaux, et leur donnent des dimensions nouvelles en fonction des situations « hors normes », qu'elles sont le plus souvent seules à porter. Le recours aux associations sociales et médico-sociales s'impose, de ce fait, comme une modalité de production des politiques publiques par laquelle se construit un rapport à la *politique* en tant que lieu d'exercice du pouvoir où les intérêts particuliers se confrontent au collectif, et en tant que volonté de porter un projet critique et alternatif à la réalité sociale inégalitaire.

C'est dire que les associations de solidarité ne peuvent se réduire à leur dimension économique. Elles sont l'imbrication d'enjeux promoteurs de valeurs qui prônent la justice sociale, la socialité, la participation à la formation des citoyens, la collaboration de pair à pair, le respect de la pluralité culturelle, le primat de l'intérêt général sur les intérêts particuliers, le choix de la coopération plutôt que celui de la compétition.

#### **4. Réenchantement du travail social**

Il faut redonner aux associations une part de l'*agora* où se déroule le débat démocratique, en faire des instances sociales et culturelles, afin d'explorer un nouveau langage *politique* et de nouvelles manières d'agir, plutôt que de faire de la doxa managériale le parangon de la vertu qui délivrerait d'une culture associative incapable de choisir entre les habitudes administratives protectrices et le vrai risque managérial. Il reste à apprécier, non sans une certaine ironie, la portée de ce prétendu risque quand il s'agit d'activités relevant de financements publics.

Dans ce but, il convient de s'interroger sur les nouveaux modes de régulation à inventer, et sur les nouveaux modes d'action collective à organiser sur des valeurs démocratiques, référés aux contenus de l'activité professionnelle. Il s'agit de renouer avec le travail d'institution qui œuvre à la construction de l'identité tant sociale que personnelle des usagers, et par lequel se négocie et se composent l'*implication* des professionnels et bénévoles. C'est par cette créativité du quotidien, longtemps occultée par la valorisation de l'organisation, que peut s'opérer le réenchantement du travail social, en débouchant sur ce que Michel de Certeau appelle une « politisation des pratiques quotidiennes ».

## **5. Refondation de la politique associative**

Alors que l'acculturation gagne peu à peu le travail social et le confronte à un déni de son histoire et de ses processus de transmission, il importe que les associations et leurs institutions s'ouvrent à une perspective transmémorielle qui implique le détour par la mémoire des uns et des autres, pour la découvrir, la comprendre, entendre les résonances entre des expériences, des histoires et des passés différents, mais qui demeurent, néanmoins, le fruit de l'histoire d'un mouvement institutionnel commun. Dans un contexte d'aggravation des inégalités sociales qui provoque le délitement des solidarités, la refondation d'une politique associative implique le renforcement de notre engagement dans un espace fédérateur pluriel, fondé sur la coopération, la solidarité, la compétence et l'estime réciproque. L'Uniopss et les Uriopss offrent, par-delà les logiques sectorielles et catégorielles, ce cadre de mobilisation nécessaire, notamment en direction des pouvoirs publics lesquels ne peuvent rester en dehors de ces enjeux. Ils ont tout intérêt à entretenir, sur les territoires, un vivier d'associations répondant à la pluralité en matière de projets de prise en charge, de repérage de besoins nouveaux, et s'intéressant à des publics les plus fragiles. Leur rôle doit être de veiller à la recherche d'un équilibre et d'une complémentarité territoriales entre grandes, moyennes et petites associations.

Contre la tyrannie de la rationalité instrumentale, une autre perspective est donc possible. Celle-là même qui rassemble solidairement les associations sociales et médico-sociales autour de l'engagement collectif, afin de construire un avenir pour ceux qui doutent d'en avoir un.