

Université de Strasbourg Faculté des Sciences de l'éducation

Accompagner les associations au risque du paradoxe

*L'exemple de quatre associations accompagnées dans le cadre du Dispositif Local
d'Accompagnement (DLA) entre 2010 et 2013.*

Isabelle TAHMAZIAN

Mémoire préparé sous la direction de Xavier Lucien
en vue de l'obtention du Diplôme des Hautes Etudes de Pratiques Sociales

Septembre 2016

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui ont aidé, de près ou de loin à réaliser ce travail de recherche. Les co-formateurs du SIAES, Christian Lamy pour ses bousculades bienveillantes et les éclairs au chocolat. Xavier Lucien pour l'attention sans intention et la capuche sur la tête. Les étudiants du séminaire pour le travail coopératif, l'entraide constructive, les fous-rires et autres potacheries. Les intervenants pour leurs apports et leur implication. Les jurys coopératifs pour leurs critiques et conseils structurants. Toutes les personnes qui ont contribué et tout particulièrement ma fille.

Résumé

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail de recherche mené au sein d'un parcours DHEPS. Il s'attache à questionner la qualité de l'accompagnement dans le cadre du Dispositif Local D'accompagnement (DLA). Par une méthode d'investigation clinique, il propose de sonder le point de vue de quatre associations bénéficiaires et d'approcher de manière compréhensive, des données sensibles liées à leurs vécus. Par le biais d'entretiens, il met à jour la complexité contenue dans chaque situation pour la passer au filtre de l'analyse multiréférentielle, telle que Jacques ARDOINO l'a décrite. Ce travail de recherche interroge la pratique de l'accompagnement des associations, le dispositif et l'agir de l'accompagnant aux prises ou au choix du paradoxe.

Mots clés : Association - Accompagnement - Dispositif - Dispositif Local D'accompagnement (DLA) - Méthode clinique - Complexité - Analyse multiréférentielle - Paradoxe.

Sommaire

Préambule	p 4
Introduction	p 5
 Première partie : actrice et chercheure	 p 7
Chapitre 1 : Actrice et chercheure en devenir	p 8
Chapitre 2 : Définitions : associations, accompagnement, dispositif et DLA	p 15
 Deuxième partie : La recherche	 p 27
Chapitre 3 : Le problème de la notion d'expertise extérieure comme seul support de la qualité de l'accompagnement	p 28
Chapitre 4 : Approcher le sensible par une méthode d'investigation clinique	p 30
Chapitre 5 : Présentation des matériaux, les associations et les entretiens	p 34
Chapitre 6 : Vers la fabrique d'une clé d'analyse	p 42
Chapitre 7 : La théorie de la complexité et l'analyse multiréférentielle de Jacques ARDOINO	p 49
Chapitre 8 : Approcher la complexité par la posture et le symbolisme	p 56
Chapitre 9 : Approcher la dynamique interpersonnelle pour aller vers la co-écriture	p 80
Chapitre 10 : Prendre le risque du paradoxe	p 84
Conclusion	p 90
Table des matières	p 93
Bibliographie	p 95
Annexes	p 99
Sommaire des annexes	p 100
Résumé	p 212

Préambule

J'ai entendu parler d'accompagnement des associations pour la première fois en 2012, alors que je venais d'intégrer en tant que formatrice, une association d'éducation populaire valentinoise qui assumait une fonction de « point d'appui à la vie associative ». J'avais alors, une expérience de formatrice vacataire, j'intervenais sur des domaines techniques liés à la gestion, à l'administration et à la recherche de financements. Lorsqu'après quelques mois de prise de fonction, la direction et le conseil d'administration m'ont annoncé que j'allais « faire de l'accompagnement », cela m'a déstabilisée. Mon esprit s'est arrêté sur le mot « accompagnement » car par mon expérience professionnelle passée, il avait une connotation « centre de soins palliatifs ». J'ai été surprise d'entendre ce mot dans le contexte présent. Je me suis demandé s'il fallait accompagner les associations vers une mort certaine et annoncée ou s'il s'agissait d'une pratique d'initiés qui se passe d'explication, de précisions quant aux buts et aux finalités. Je me suis également demandé ce que ce mot allait changer à mon métier, à ma pratique. Je pratiquais la formation depuis cinq ans et c'était devenu, depuis peu, mon métier à temps complet. Qu'attendait-on au juste de moi dans cette nouvelle fonction et quelle en serait l'implication ? Quelle charge émotionnelle ou affective cela allait-il mobiliser ? Je n'ai pas envisagé à ce moment là, que le terme accompagnement puisse avoir un sens totalement différent dans le contexte présent. Pour les dirigeants de l'association, j'avais les compétences requises et il s'agissait d'un développement de mon poste que je ne pouvais refuser car l'évolution du projet de la structure le demandait. Je me suis sentie piégée et rattrapée par mes propres compétences. J'ai demandé des explications mais les réponses n'ont pas été satisfaisantes. Je n'ai pas compris de quoi il s'agissait, enfermée dans mes propres schémas. J'ai commencé à me renseigner et à entrevoir que l'accompagnement dont il était question ici, était finalement plus proche des pratiques que je rassemblais sous le terme de « dynamique de groupe » que des pratiques d'accompagnement que j'avais connu.

Dans un premier temps cela m'a rassurée parce que j'ai pu traduire et remplacer un mot par un autre. Pourtant, la finalité de l'accompagnement proposé ici, demeurait ambiguë. S'agissait-il de travailler avec un collectif dans une finalité adaptative et dans ce cas qui fixait le cadre ? Quelle était la nature de l'adaptation souhaitée ? Souhaitée par qui ? Quelle était la composante du changement auquel il fallait s'adapter, si changement il y avait ? Quel allait être mon rôle, comment celui-ci devait-il s'agencer et selon quel point de vue ?

De ce questionnement est venue l'idée d'entrer dans un parcours de formation et de recherche afin de trouver un espace où l'élaborer et le conceptualiser. Durant le parcours DHEPS il a fallu trouver la distance nécessaire pour pouvoir questionner la pratique et la regarder en tant que chercheur. Par ailleurs, j'ai dû me distancier d'une pratique professionnelle plus ancienne, tout en la convoquant par certains aspects. Cette double distanciation a été complexifiée par le caractère récent de mes fonctions. J'étais en effet, en pleine prise de fonctions donc « en plein dedans » mais pour pouvoir mener cette recherche je devais me situer « en plein dehors ». J'ai appris à discerner l'interstice ou le trait d'union qui existe entre le dedans et le dehors, puis à le travailler.

Une des manières de travailler cet espace a résidé dans l'abandon du « je » dans la formalisation de la recherche et l'écriture de ce mémoire. La forme impersonnelle ou inclusive que nous propose la langue écrite, permet de prendre de la distance. Le « je » reviendra en conclusion.

Nous allons de ce pas aller vers le sujet qui nous occupe et entrer dans sa partie introductive.

Introduction

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) permet depuis 2002 à des associations et à des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, d'être accompagnées par un professionnel extérieur pour consolider l'emploi et le développement économique de leurs activités. Il fait partie des dispositifs publics d'aide à l'emploi et il est majoritairement utilisé par les associations.

Depuis sa création, le dispositif est évalué. Ces évaluations portent sur des données quantitatives. Ce sont des mesures d'impact qui décrivent pour chaque année : le nombre d'accompagnements réalisés, le nombre de structures accompagnées, le nombre d'emplois consolidés... Cette évaluation peut nous renseigner sur l'utilisation du dispositif et sur son efficacité par rapport à son objectif initial. Toutefois, ces études quantitatives n'interrogent pas la qualité de l'accompagnement en lui-même, ni le point de vue des bénéficiaires autrement que par une enquête fermée, de satisfaction. Aujourd'hui, nous avons peu de recul sur cette question. Interroger la qualité de l'accompagnement en fonction du résultat produit, revient à faire une évaluation quantitative de celui-ci. Dans ces conditions, nous ne savons pas ce qui en fait sa qualité pour les bénéficiaires ni comment l'améliorer, ni quelles perspectives donner à son évolution ou encore comment former les intervenants.

Le thème de cette recherche est pertinent dans cette perspective mais cette recherche n'est pas une étude qualitative à grande échelle. Il propose simplement d'éclairer un petit bout du sujet par le biais de quatre associations bénéficiaires, en écoutant leur point de vue.

Ce travail de recherche tente de comprendre ce qui fait la qualité de l'accompagnement en approchant des données sensibles et le vécu singulier des personnes, par une méthode d'investigation clinique. Il s'ancre dans une pratique professionnelle et souhaite interroger cette pratique, à travers les cadres du dispositif.

Le cadre théorique de référence, aux confins des sciences de l'éducation et de la psychosociologie, est *l'analyse multiréférentielle* de Jacques ARDOINO. Ce cadre est étayé par les écrits de Charlotte HERFRAY, Maela PAUL, Frédérique LEBRET-SERENI, Sephora BOUCENNA et Grégory BATESON & Paul WATZLAWICK.

La première partie du document permet de situer le point de vue clinique de l'actrice et donne des éléments de compréhension à la recherche. Elle décrit, la trajectoire professionnelle puis l'accompagnement des associations, en tant que pratique. Elle explique comment de la pratique s'est constituée une posture de recherche. Puis, elle définit et donne des repères sur les associations, l'accompagnement et le dispositif DLA.

La deuxième partie déploie la recherche par l'angle de l'expertise. Elle donne des éléments de méthode et présente les instruments et les matériaux de recherche. Propose un premier tri à partir des représentations exprimées dans les entretiens. Elle présente le cadre théorique. Puis, posant l'hypothèse que la qualité de l'accompagnement ne repose pas sur une situation asymétrique complémentaire dans laquelle un expert accompagne un non-expert. Mais sur un faisceau complexe constitué de différentes représentations qui gagnent en qualité par l'atténuation de l'asymétrie, par la reconnaissance du statut de partenaire et l'explicitation des rôles, pour aller vers la co-écriture de l'action.

Pour valider ou non cette hypothèse, nous tenterons d'approcher la complexité des situations par l'identification des partenaires et des interlocuteurs. Puis, nous observerons la posture du partenaire au regard de ses statuts et de ses rôles explicites et implicites pour discerner une figure symbolique. Ceci nous conduira à penser le paradoxe de l'accompagnement dans le cadre du dispositif, à l'assumer jusqu'à le risquer comme un agir responsable.

Première partie : Actrice et chercheure

Chapitre 1. Actrice et chercheuse en devenir

1.1 Un cheminement, de l'évolution professionnelle à la Recherche-Action

Il semble difficile de séparer dans la pensée, la vie professionnelle de la vie personnelle. Même si en pratique, deux sphères distinctes avec des champs d'action et des cadres délimités peuvent apparaître. Ces sphères sont animées par la même vie d'une personne multiple. A cette personne multiple peut correspondre différents champs professionnels dans différentes temporalités, de cette même vie. La trajectoire professionnelle donne des éléments de compréhension pour cette recherche, c'est pourquoi elle sera exposée ici. Géographiquement, cette trajectoire a commencé à Valence dans la Drôme, s'est ensuite déplacée à Lyon dans le Rhône pour revenir à Valence, du moins jusqu'à présent...

Un parcours de vie et de travail est un itinéraire dont nous pouvons connaître avec certitude le point de départ. Le point d'arrivée lui, n'est pas toujours déterminé et le chemin emprunté peut comporter différentes étapes et des surprises. Il est possible et probable de ne pas connaître avec certitude ces étapes, leur nombre et leurs durées...

L'itinéraire personnel de l'actrice a commencé à l'issue du secondaire, par une orientation universitaire en psychologie clinique. Le choix de cette filière a très probablement été influencé par la culture familiale et le cadre de vie. Du fait de la profession de psychologue clinicienne de sa mère, l'actrice a vécu dans un logement de fonction situé dans l'enceinte d'un hôpital psychiatrique. Cet univers très familier représentait en quelque sorte, son monde, sa norme, sa réalité ; elle s'y sentait à l'aise. Il faut dire que dans les années soixante-dix, les concepts et méthodes de l'anti-psychiatrie animaient de nombreux professionnels de la santé mentale. L'antipsychiatrie est née en Angleterre dans les années soixante, ses fondateurs furent, entre autres, les psychiatres Ronald LAING (1927-1989) et David COOPER (1931-1986). Elle a également eu un fort écho en Italie avec le psychiatre Franco BASAGLIA (1924-1980). En France, le psychiatre Jean OURY (1924-2014) et le philosophe et psychiatre Félix GUATTARI (1930-1992), ont contribué à diffuser l'antipsychiatrie, notamment avec l'expérience de la clinique La Borde¹, située dans le Loir et Cher. Ce courant révolutionnait l'approche de la maladie mentale mais également celle des lieux de soins qui devenaient des lieux ouverts fonctionnant de manière communautaire. Dans cet esprit, les enfants du personnels étaient très naturellement conviés à mener différentes activités avec les patients, à partager des repas, à organiser des sorties ou des veillées. Comme elle avait évolué très aisément dans cet espace, l'actrice devenue jeune adulte n'a pas imaginé exercer un autre métier, que celui de psychologue clinicienne de service psychiatrique. Durant la période de formation universitaire, de nombreux stages et remplacements d'été ont été effectués dans différents hôpitaux de Lyon et de la Drôme. Un an avant la fin du cursus, une embauche par l'hôpital Saint Jean de Dieu de Lyon s'est concrétisée. Le poste était affecté à un lieu de vie expérimental communautaire, hors les murs. L'expérience consistait à réunir des patients et des soignants selon les principes de l'antipsychiatrie et de la santé communautaire. La particularité de ce lieu de vie était l'accueil de patients atteints de pathologies incurables diverses, y compris du SIDA et l'accompagnement jusqu'au décès en soins palliatifs. En 1991 il n'existait pas d'institution prenant en charge ces personnes, d'où l'expérimentation. L'expérience a duré cinq ans. Au bout de cinq ans la collectivité partenaire du projet, a jugé qu'elle ne pouvait plus financer la structure car le délai accordé à l'expérimentation était

¹ Félix Guattari : « *Histoires de La Borde* » in Recherches n° 21, mars-avril 1976

terminé. La décision de fermer le lieu de vie a été prise, non pour des raisons d'inefficacité thérapeutique mais pour des questions de réglementation des partenariats public-privé, l'hôpital St-Jean-de-Dieu étant une association de droit privé reconnue d'utilité publique. Sur un autre plan, dans un contexte de restrictions budgétaires, les expériences atypiques n'étaient plus une priorité. Cette décision a constitué un point de rupture pour l'actrice et ceci s'est concrétisé par la décision de ne pas réintégrer l'hôpital, à la fermeture du lieu de vie. Ceci au moins pour deux raisons. Premièrement, parce que le besoin de faire une pause se manifestait fortement. Après dix ans de fort investissement et d'implication, il devenait nécessaire d'aller prendre l'air. Deuxièmement, parce que d'un point de vue éthique, il devenait difficile, de se projeter dans les nouveaux cadres institutionnels qui se profilaient et dans lesquels les cliniciens étaient amenés à devenir des gestionnaires techniques de l'hygiène publique². En conséquence, l'actrice alors âgée de vingt-huit ans, a fait le choix de se laisser la possibilité de connaître d'autres univers professionnels.

Cette première étape de parcours professionnel explique le point de vue clinique de ce travail de recherche car la formation et l'expérience professionnelle acquises ne peuvent s'oublier et font partie du bagage intellectuel, culturel et du mode d'appréhension des situations.

La deuxième étape du parcours s'est agencée peu à peu. À la fin des années 80, l'Université prévoyait l'étude d'une seconde discipline, pour constituer le diplôme. Cette seconde discipline était nommée « une mineure ». L'actrice avait validé sa mineure en « Théories et techniques de l'information et de la communication ». Grâce à cela, elle a rapidement trouvé du travail en tant qu'attachée de presse pour un théâtre lyonnais. Pour compléter sa formation initiale, elle a suivi une formation qualifiante en gestion et administration des entreprises culturelles. Cela lui a permis de travailler, en tant que chargée d'administration ou encore « chargée de production »³, auprès de diverses entreprises artistiques ou culturelles, pendant dix-huit ans.

Après plus de dix ans de pratique, l'actrice a été sollicitée pour former les acteurs culturels à la gestion et à l'administration de leur structure. Cette offre de formation était fondée sur la légitimité venue de la pratique et de l'expérience professionnelle. Elle constituait une nouvelle ouverture professionnelle pour l'actrice, qui a commencé à s'intéresser de plus près aux questions de pédagogie et de méthodes. Transmettre des outils et un savoir-faire technique n'était pas satisfaisant. Comme être « une bonne technicienne » n'équivalait pas à être « une bonne formatrice ». Il lui semblait qu'il lui fallait fonder sa légitimité par ailleurs. La curiosité professionnelle et l'envie d'améliorer l'existant ont enclenché une recherche et une documentation ; ainsi qu'un travail sur l'animation, la forme et les contenus de formation. L'exercice de cette nouvelle activité a eu lieu sous le statut de la vacance en parallèle du poste occupé, pendant cinq ans. Mais peu à peu cette activité secondaire a pris plus d'importance, du point de vue de l'intérêt et de l'implication, que l'activité principale. Cela a motivé la réponse à une offre d'emploi de formatrice pour les associations. Cet emploi offrait la possibilité d'exercer à temps complet et de continuer à se perfectionner dans ce métier.

Le poste était à pourvoir au sein d'une association qui assumait une mission de « Point d'appui à la vie associative ». Un point d'appui à la vie associative est un espace ressource dans lequel les associations peuvent trouver : un espace documentaire, un programme de formation, des conseils personnalisés et la possibilité d'être accompagnées. Les points d'appui à la vie associative assument une mission de service public car les agents de l'Etat qu'ils soient

² Voir à ce sujet, en annexe la fiche de lecture en page 199 des annexes

³ Le chargé de production est un technicien qui organise et coordonne dans la réalité, une création artistique.

*Délégués Départementaux à la Vie Associative*⁴ ou *Conseillers d'Education populaire et de Jeunesse*⁵, sont en nombre insuffisant pour assumer cette mission.

Au cours de cet emploi, en parallèle des actions de formation, des missions d'accompagnement ont été conduites.

1.2 L'accompagnement des associations, en tant que pratique

L'accompagnement peut-être proposé à des associations fréquentant le Point d'appui, à la suite d'un rendez-vous individuel de conseil ou d'une formation. Il est fondé sur le besoin d'une association dans une situation particulière. Il peut s'agir d'accompagnements techniques, comme par exemple aider une association à mettre en place sa comptabilité ou une campagne de communication pour un projet particulier ou encore pour recruter son premier salarié etc. Ou bien, il peut s'agir d'accompagnements non-techniques, portants sur des facteurs humains mettant en jeu les places et les rôles des membres du collectif. Par exemple : comment rebâtir son projet associatif suite à un grand changement humain, suite au départ d'un fondateur historique ? Comment réviser son projet associatif ancien ? Comment intégrer, faire place, faire équipe avec les salariés ou des administrateurs arrivés depuis peu, etc. Une durée et un objectif sont décidés en concertation. La période de réalisation incluant un suivi, s'étend en moyenne sur six mois. Les accompagnements techniques peuvent concerner qu'une seule personne, par exemple un salarié. Les accompagnements non techniques concernent généralement une équipe. Cette équipe peut-être composée de bénévoles et de salariés, ou que de bénévoles, ou encore que de salariés. Ce n'est pas forcément l'équipe dans son entier, parfois ce sont seulement quelques personnes de l'équipe qui forment « le groupe d'accompagnement ». Il n'y a pas de règle générale dans la composition du groupe, elle se dessine au cas par cas. Pour situer, dans un premier temps, l'accompagnement, nous pouvons observer en quoi il diffère d'une formation.

L'accompagnement diffère d'une formation par différents aspects, dont au moins trois sont relevés ici. Premièrement, l'aspect spatio-temporel. L'espace de l'accompagnement n'est pas le même que celui de la formation. La formation a lieu généralement dans une salle « générique ». L'accompagnement se déroule dans les locaux de l'association. Il a lieu dans un espace singulier, privé et habité. Ce qui n'est pas anodin ni pour l'accompagné ni pour l'accompagnant car le fait d'entrer (de faire entrer) dans un espace privé donne quelque chose à voir de son intimité et cela joue sur la perception réelle et symbolique de la situation. La question n'est pas de déterminer l'influence de ce phénomène sur l'accompagnement en lui-même mais de le prendre en compte comme faisant partie de la situation.

La relation au temps, diffère également. Le temps de la formation est délimité et même si il peut exister un suivi après la formation, il n'empêche que les intéressés en connaissent le

⁴ <http://www.associations.gouv.fr/114-les-delegues-departementaux-a-la.html>

Publié le : 31 janvier 2005/Dernière modification : 29 janvier 2014 : « *Les délégués départementaux à la vie associative sont au nombre de 103. Leur rôle est de développer la vie associative, d'animer et coordonner le développement départemental de la vie associative. Leur mission est de faciliter l'accès à l'information des associations, d'animer les missions d'accueil et d'information aux associations (MAIA), d'assurer la coordination entre les divers dispositifs créés au service du développement associatif, de dialoguer avec les associations, de recueillir les besoins et attentes des associations, d'observer les évolutions du milieu associatif local, de développer la connaissance des spécificités associatives par des actions de formation.* »

⁵ Conseillé d'Education Populaire et de Jeunesse (CEPJ) : « *Les conseillers d'éducation populaire et de jeunesse sont des fonctionnaires de catégorie A du ministère chargé des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative. Ils exercent leurs missions notamment dans les services déconcentrés régionaux ou départementaux relevant du ministère. Ces missions peuvent être regroupées dans les domaines d'intervention suivants : la formation, le conseil et l'expertise, l'expérimentation et la recherche* ». <http://social-sante.gouv.fr/metiers-et-concours/les-concours/liste-des-concours-et-examens-par-ordre-alphabetique/article/conseiller-d-education-populaire-et-de-jeunesse-cepj-externe>

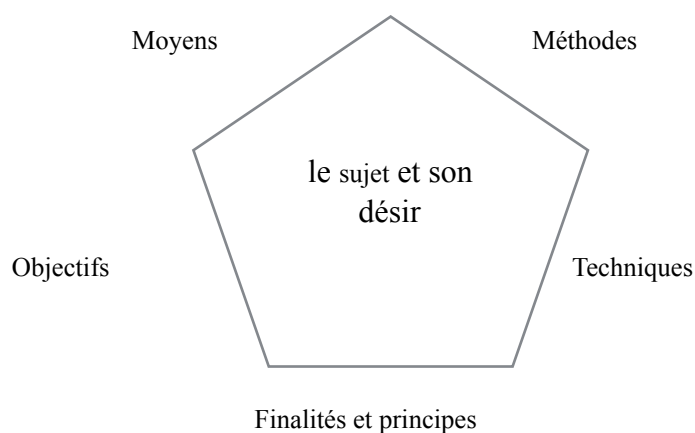
début et la fin. Dans l'accompagnement, il s'agit d'un temps particulier. Il n'y a pas de durée pré-définie par thématique qui pourrait s'appliquer de manière générale, à tous les accompagnements. Chaque association demande un temps qui lui est propre. De plus, il faut prendre en compte deux temporalités différentes. La première est celle qui est décidée en concertation, au démarrage et qui va fonctionner comme un guide. Il s'agit d'une temporalité administrative ou théorique. La seconde est une temporalité pratique qui est plus difficilement déterminée et déterminable. Le calendrier de réalisation prévu peut s'avérer totalement caduque, par rapport à l'avancement du travail ou par rapport l'évolution de la situation elle-même. Ou encore, parce que les acteurs ne sont finalement plus disponibles aux dates fixés. Parfois, la temporalité théorique et la temporalité pratique sont en adéquation, parfois non. Ceci implique pour les deux parties, de déconstruire l'idée d'un temps-programme linéaire qui s'écoulerait régulièrement entre un point de départ et un point d'arrivée et dont les étapes seraient fixées à l'avance ; pour accepter qu'il prenne la forme d'un itinéraire labile.

Deuxièmement, l'aspect économique. Les moyens et ressources mobilisés diffèrent de la formation tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. Sur le plan quantitatif, les moyens mis en oeuvre sont plus importants. La question cruciale est bien-sûr le financement de l'accompagnement. Le coût d'un accompagnement se calcule de manière forfaitaire sur la base du nombre de journées passées « sur site ». Il n'est pas forcément plus élevé que celui d'une formation si l'on rapporte au nombre de personnes impliquées et au temps passé. Mais le montant facturé peut apparaître comme une charge lourde à supporter pour la trésorerie de l'association. Aussi, il est préférable qu'il puisse être réglé par un tiers. Selon la situation de l'association, l'accompagnement peut-être pris en charge par le biais de différents dispositifs. Quoi qu'il en soit, cela demande un effort de la part de l'association qui doit soit, passer du temps à remplir des dossiers de financements, soit trouver les moyens financiers dans ses fonds propres. Les ressources mobilisées pour un accompagnement sont également plus importantes que dans le cas d'une formation. Une association peut décider de former les acteurs, bénévoles ou salariés, sans que cela n'arrête ses activités. L'accompagnement d'une association suppose, notamment dans le cas d'un travail sur le collectif, que les membres impliqués soient présents. Ils ne peuvent donc exercer leurs activités pendant ce temps là et doivent trouver des moyens de compensation. Ceci peut amener un surcroît de travail qui s'ajoute au travail demandé par l'accompagnement en lui-même.

Et enfin, troisièmement, l'aspect psychologique et affectif. En effet, la grande différence entre la formation et l'accompagnement réside dans la charge affective qui est mobilisée tout au long de l'accompagnement. Une formation peut remettre en cause une personne et ses façons de faire dans son environnement de travail. Mais généralement, la formation traite de points plus génériques et s'applique à des techniques nouvelles ou à des apprentissages qui s'adressent à la sphère professionnelle de la personne. La démarche d'accompagnement met en jeu la dynamique intersubjective du collectif et va chercher dans les fondements de celui-ci. Il se peut que l'accompagnement bouleverse en profondeur et que les acteurs soient intimement touchés. Ce n'est pas une situation anodine, pour aucune des deux parties. C'est une situation qui engage et qui doit conjuguer la complexité de départ : celle qui a motivé la demande d'accompagnement, avec la complexité produite l'accompagnement lui-même. Par ces aspects, l'accompagnement soulève la question de la responsabilité de l'accompagnant, de son aptitude à contenir ce que l'accompagnement produit tout en poursuivant la démarche, selon le cap fixé. Ce qui en pratique n'est pas si évident que cet énoncé et peut se révéler très inconfortable et déstabilisant pour l'accompagnant, d'autant plus si celui-ci est novice. Une

des façons de répondre en partie à l'exigence éthique est de fonder la pratique de l'accompagnement sur des théories et des méthodes. Dans le cas présent, il existait avant l'arrivée de l'actrice dans la structure, une longue expérience de l'accompagnement. Le directeur avait développé une méthode essentiellement basée sur la *Théorie de l'acte* de Charlotte HERFRAY⁶ et sur l'Entraînement mental.

Charlotte HERFRAY est docteur en sciences de l'éducation et psychanalyste, elle a enseigné à l'Université de Strasbourg et a également fait partie des gens, qui aux côtés de Pierre DAVREUX, ont contribué à la recherche et à la diffusion de l'Entraînement mental. Selon l'auteure, « *Tout acte individuel, collectif, a des incidences politiques et éthiques. La théorie de l'acte met au premier plan la question des principes et des finalités, soulignant ainsi que ce sont les principes qui orientent et guident les finalités, les principes exigent une grande cohérence dans le choix des moyens, méthodes et techniques, sinon les finalités ne peuvent qu'être déviées des intentions initiales. Les principes résultent d'une subtile synthèse entre nos théories et nos valeurs de référence. En l'absence de théories ce sont les idéologies qui guident nos pas.* »⁷. Pour illustrer cette théorie, l'auteure propose un schéma. Précisant que : « *l'essentiel se situe au niveau de celui qui pose l'acte : à savoir le sujet et son désir* ».⁸



Principes: sous-tendus par des théories et valeurs de références orientant les finalités

L'Entraînement mental propose d'analyser des situations concrètes problématiques ou insatisfaisantes en entraînant sa pensée à considérer trois dimensions. La dimension logique, qui permet l'organisation ; la dimension dialectique, qui permet de prendre en compte la complexité de chaque situation et la dimension éthique qui permet de savoir que faire de sa responsabilité. Cet entraînement dynamique de la pensée incite à s'engager dans l'action en résistant à n'en privilégier que la dimension logique et son utilité immédiate. Cette démarche

⁶ HERFRAY (C.) *Penser vient de l'inconscient*, Editions Erès, 2012 p. 97

⁷ idem p. 99

⁸ HERFRAY (C.) 2012 op.cit p.113

à laquelle est associée une méthode a été mise au point par le pédagogue, sociologue et théoricien du temps libre JOFFRE-DUMAZEDIER (1915-2002) et formalisée par Peuple et Culture⁹ en 1945. Elle est réactualisée depuis, notamment en Belgique avec Dominique CRESSON qui poursuit le travail de Pierre DAVREUX au sein de *L'atelier la Talvère*¹⁰ et en France par le Réseau des CREFAD¹¹.

Les méthodes d'accompagnement se référaient à *la Théorie de l'acte* et à *l'Entraînement mental* ainsi qu'à une méthode inspirée par diverses expériences ou dispositifs. Cette méthode constituait un étayage pratique à la théorie. Elle comprenait, entre autre, une procédure à dérouler en amont de l'accompagnement. Celle-ci demandait un premier échange, au moins téléphonique, avec le responsable de l'association ou l'interlocuteur référent de l'accompagnement. Lors de ce premier échange, il s'agissait de collecter des faits sur la situation afin de mieux la cerner, de vérifier la demande et de sonder l'adhésion de l'équipe à la démarche. Cette première phase apportait les premiers éléments qui servaient de base pour la rédaction d'une proposition d'accompagnement. Celle-ci était soumise à l'approbation du référent et motivait l'organisation d'une réunion collective de présentation. Lors de cette réunion, les grandes lignes de la méthode étaient exposées. Un tour de parole, afin que chacun puisse s'exprimer sur la situation et ses attentes vis à vis de l'accompagnement, était animé. Les questions matérielles étaient également précisées. Sauf opposition de la part de l'équipe, l'accompagnement pouvait commencer après la réunion, selon le plan énoncé.

L'actrice débutante, a appliqué cette procédure une première fois. Mais elle en a constaté les limites et la contradiction entre le fait de s'appuyer sur une théorie psychanalytique du sujet agissant, pour appliquer une procédure qui paraissait froide. Premièrement, l'échange téléphonique semblait avoir mis un écran entre l'accompagnant et le demandeur. Celui-ci n'était peut être pas disponible au moment de la conversation. Du bruit parasitait l'échange qui restait, somme toute succinct. Deuxièmement, lors la réunion collective les acteurs semblaient distants et en attente d'un discours soit de la direction, soit de l'accompagnant. La réunion ne semblait pas remplir pas son office. Les jeux d'acteurs prenaient la place sur l'implication réelle des personnes, qu'elles ne dévoilaient qu'à demi-mots ou pas du tout. Le tour de parole restait dans le domaine du discours convenu et certaines personnes restaient silencieuses. Après cette première expérience qui ne semblait pas concluante, l'actrice a demandé à introduire des éléments de méthode cliniques qui paraissaient plus en cohérence avec la théorie citée. Ayant reçu l'aval de la direction, elle a réduit l'échange téléphonique en une prise de rendez-vous, supprimé la réunion collective et introduit des entretiens cliniques individuels avec l'ensemble des acteurs concernés. Au niveau de l'association demandeuse, les entretiens individuels ont apporté pour chacun des membres, un sas, une respiration dans leur quotidien et la possibilité de s'exprimer vraiment en toute confidentialité. Mettre de l'individuel dans une démarche collective a déplacé le curseur en permettant d'établir une relation de confiance de personne à personne et non plus de membre d'une équipe à intervenant. Au niveau de l'équipe d'accompagnants cela a produit d'une part, une meilleure connaissance de la situation exprimée, cette fois, du point de vue et de la place de chacun. Et d'autre part, une distribution interne des rôles. Celle qui avait conduit les entretiens avait une relation privilégiée avec les personnes et elle endossait, de fait, les rôles de la confidente ainsi que celui de la personne « fil rouge », disponible pendant toute la durée de l'accompagnement, y compris en dehors des séances de

⁹ Peuple et Culture : www.peuple-et-culture.org/

¹⁰ http://www.seformer-autrement.org/trois_associations/trois_associations.php

¹¹ Centre de Recherche, d'Etudes, de Formation à l'Animation et au Développement : www.resaurefad.org

travail. Ceux qui n'avaient pas conduit les entretiens, prenaient en revanche des rôles relevant de l'expertise et de l'intervention plus technique ou plus ciblée. Ils pouvaient, dans le rôle du tiers-extérieur, aller plus facilement travailler les questions de rôles et de place, les habitudes et les points de vue dominants, parce que la relation de confiance était établie par ailleurs. Et parce que l'autre, se portait garant de la confiance donnée et veillait à la cohésion. Cette nouvelle répartition des rôles était intéressante et a été reconduite par la suite car les résultats étaient probants pour le déroulé et le contenu de l'accompagnement. Du point de vue de l'actrice en situation, elle a ajouté un écran protecteur de réassurance, elle n'a pas empêché le doute, la remise en cause de cette pratique et un questionnement gigogne. Par exemple : quelles sont les compétences nécessaires pour accompagner un groupe humain vers un objectif donné ? Quelle est la nature de l'objectif ? répond-il à un choix fait par le collectif, par un individu du collectif ou encore par un tiers institutionnel ? Que demande-t-on implicitement, au delà de ce qui est formalisé dans la demande officielle ? Quels rôles l'accompagnant accepte-t-il de jouer, pour qui ? En conséquence, quelle posture doit-il adopter pour que celle-ci soit cohérente avec ses principes tout en remplissant l'objectif ? Comment trouver la bonne distance entre l'implication nécessaire et la distance indispensable pour garantir l'aspect éthique de non-manipulation et de professionnalisme ?

La prise de conscience de cette situation professionnelle insatisfaisante a montré la nécessité de trouver un espace dans lequel mettre ces questions au travail et si possible trouver un cadre qui permette de conceptualiser cette pratique. Le Séminaire Itinérant des Acteurs et Entrepreneurs Sociaux (SIAES) proposé par le Réseau des CREFAD, qui forme à la recherche-action et prépare au DHEPS, a semblé être un espace pertinent. Pour que ce questionnement issu de la pratique devienne un thème de recherche, la démarche a nécessité une distanciation et un déplacement du regard posé sur l'objet, devenu un objet de recherche.

1.3 Devenir chercheur, le processus de formation à la recherche-action

La formation au DHEPS s'est déroulée pendant trois ans, durant lesquels le processus de recherche s'est déplié progressivement. Chaque année de formation a donné lieu à des types de travaux écrits différents. La première année a été sanctionnée par une « démarche monographique » comportant un récit de vie, une description du thème et du terrain de recherche et un premier entretien exploratoire. En deuxième année, un dossier de recherche a été constitué. Ce dossier reprenait l'écrit précédent, amorçait les bases de la problématique et de la question de recherche, centralisait les matériaux, tout en dégagant des premières pistes d'analyse. La troisième année a été consacrée à la problématisation du thème de recherche, à l'analyse des matériaux et à la rédaction du mémoire.

Cette formation apprend peu à peu à passer du statut d'acteur à celui d'apprenti-chercheur, puis de chercheur par une distanciation progressive de son objet. La méthode de l'autobiographie raisonnée permet de trouver le recul nécessaire et de vérifier la validité du thème de recherche.

1.4 Le thème de recherche

Le thème de recherche est, l'accompagnement des associations dans le cadre d'un dispositif particulier, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).

L'accompagnement est une notion polysémique qui demande à être contextualisée pour prendre du sens. Le mot accompagnement entre dans des sphères professionnelles très différentes les unes des autres et il peut décrire des champs et des pratiques très divers. Il nous renseigne sur l'acte, que si celui-ci est référé à un contexte particulier. Nous avons besoin de situer le mot pour

comprendre de quoi il en retourne.

Le mot accompagnement est employé tant dans le domaine musical, que dans le domaine de la santé et du soin, que dans le domaine du social et de l'insertion, que dans le domaine de la formation etc. Le domaine ou le secteur d'activité contextualise l'accompagnement. Mais pour affiner la compréhension du terme dans un même secteur d'activité, la connaissance de l'institution à laquelle il est référé permet de préciser de quoi il s'agit. Par exemple, dans le domaine de la formation, l'accompagnement n'a pas le même sens si il s'agit d'une formation initiale destinée à obtenir une qualification, d'une formation professionnelle en cours d'emploi en vue de l'acquisition de compétences, d'un congé individuel de formation pour une réorientation professionnelle, d'une validation des acquis de l'expérience ou encore d'une formation à la recherche d'emploi... L'institution de référence précise et détermine l'accompagnement par un dispositif.

De la même façon, l'accompagnement des associations est spécifié par l'institution dont il dépend ; et il est déterminé dans le cadre d'un dispositif particulier. Par exemple, le dispositif nommé « Soutien Pluriannuel Aux Projets Associatifs »¹² émanant de la délégation « Vie associative » de la Région Rhône-Alpes, prévoit un accompagnement. Celui-ci porte uniquement sur le montage du dossier et notamment sur sa partie financière. En revanche, dans le cadre du dispositif « formation des bénévoles » qui provient de la même délégation de la Région Rhône-Alpes, un accompagnement portant sur l'ensemble du projet associatif peut être mobilisé. Ainsi, au sein d'un même secteur d'activité, d'une même institution, d'une même délégation de cette institution, le mot « accompagnement » n'a pas le même sens en fonction du dispositif qui le régit et le met en oeuvre.

Ainsi, pour clarifier le thème de recherche, l'accompagnement des associations dans le cadre d'un dispositif particulier : « le Dispositif Local d'Accompagnement », a été choisi et sera seul étudié.

Dans ce chapitre nous avons situé l'actrice au regard d'un trajet professionnel. Nous avons vu que le cadre de vie couplé à la formation initiale a produit un schème d'appréhension « clinique » des situations, que nous retrouverons tout au long de ce travail de recherche. Puis, nous avons décrit l'accompagnement des associations, en tant que pratique. Nous avons précisé, ensuite, le thème de recherche en le référant à un dispositif particulier : le Dispositif Local d'Accompagnement. Dans le chapitre suivant nous allons préciser, définir et décrire l'objet de recherche.

Chapitre 2. Définitions

2.1 Associations

Il existe de multiples façons de mettre en pratique le cadre juridique associatif, aussi nous devons définir quelles associations nous intéressent ici.

Les associations dont il est question, sont définies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat de libre association¹³, dont voici un extrait.

« Article 1- L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations ».

¹² [http://www.rhonealpes.fr/TPL_CODE/TPL_AIDE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/403/PAG_TITLE/Soutien+pluriannuel+aux+projets+associatifs+\(SPPA\)/18-les-aides-de-la-region-rhone-alpes.htm](http://www.rhonealpes.fr/TPL_CODE/TPL_AIDE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/403/PAG_TITLE/Soutien+pluriannuel+aux+projets+associatifs+(SPPA)/18-les-aides-de-la-region-rhone-alpes.htm)

¹³ www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT0000060570

Article 2- Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 5.

Article 3- Toute association fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite, contraire aux lois, aux bonnes mœurs, ou qui aurait pour but de porter atteinte à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement, est nulle et de nul effet.

Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'article 6 devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs. (...) »

Les associations sont liées aux préfectures en ce qui concerne leur enregistrement. Cet enregistrement équivaut « déclaration ». Il existe des associations non déclarées, dites « de fait » mais celles-ci n'ont pas la capacité juridique. C'est-à-dire, la possibilité d'émettre des contrats envers des tiers ou d'embaucher. Elles ne peuvent avoir une activité économique. Les associations déclarées, ont l'autorisation d'avoir sous certaines conditions, des activités lucratives. La notion de non-lucrativité, ne se rapporte qu'à la gestion interne de l'association. Une association loi 1901 ne peut être soumise au régime de l'actionnariat et ne peut rémunérer ses dirigeants pour les fonctions qu'ils occupent. En revanche, elle peut vendre des biens et services, acheter du matériel mobilier ou immobilier et avoir des salariés. La suite des articles de la loi, en précise les conditions.

Généralement, le ministère de référence des associations, en termes d'agréments ou de financements est celui qui se nomme aujourd'hui « le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports ». Ce ministère change régulièrement d'appellation, selon les gouvernements la mention « et de la vie associative » est ajouté, ou non à « Jeunesse et Sports ». Il existe des exceptions en fonction de la sectorisation des activités déployées. Par exemple, une association qui oeuvre dans le domaine de la santé publique ou l'action sociale, aura comme ministère de tutelle celui de la Santé ; celles oeuvrant dans le domaine culturel se référeront au Ministère de la Culture etc. Il n'existe pas de chambre consulaire consacrée aux associations. Les Chambres Régionales d'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) n'ont pas de missions spécifiques dédiées au cadre juridique associatif mais leurs missions portent sur l'ensemble de l'Economie Sociale et Solidaire, tous statuts confondus. Elles peuvent être des espaces ressources et d'accompagnement en ce qui concerne des projets particuliers qui peuvent être portés par des associations mais les ressources et accompagnements ne porteront pas sur la vie associative. Ainsi, lorsqu'elles ont des besoins particuliers les associations s'adressent naturellement à la préfecture qui les orientent vers : les points d'appui, les maisons des associations ou encore vers les fédérations d'éducation populaire.

La participation du secteur associatif à l'économie du pays n'est pas négligeable. Viviane TCHERNONOG et Edith ARCHAMBAULT, chercheuses au Centre d'Economie de la Sorbonne de l'Université Paris 1, ont réalisé une étude rassemblant les chiffres de la vie associative en 2012¹⁴. Les principaux chiffres de cette étude sont reproduits dans un tableau, en page suivante.

¹⁴ TCHERNONOG (V.) et ARCHAMBAULT (E.) *Nouveaux repères 2012 sur les associations en France*
<http://www.associations.gouv.fr/1182-nouveaux-reperes-2012-sur-les.html>

	Année 2011
Nombre de créations	65 000
Nombre d'associations ayant une activité	1,3 Millions
Nombre d'associations employeuses	165 000
Nombre de salariés	1,8 Millions
Salaires versés (hors cotisations patronales)	37 Milliards
Masse salariale en % du privé	6 %
Masse salariale globale (privé+public)	5 %
Budget cumulé	70 Milliards d'euros soit 3,5% du PIB
Financements publics	49 %
Financements privés	51 %

Ces chiffres montrent que le poids du secteur associatif dans l'économie du pays est important. En proportion du PIB, l'économie générée par le secteur associatif est supérieure à celle du secteur de l'hôtellerie et de la restauration (2,6%) et aussi à celle du secteur de l'agriculture et de l'industrie agro-alimentaire (3,4%).

Les associations étudiées, dans ce travail de recherche sont des associations déclarées, qui ont une activité économique, qui disposent de salariés. La gestion interne de l'association est assumée par un Conseil d'Administration bénévole, l'objet de l'association n'est pas « marchand ».

2.2 Accompagnement

Nous avons vu que cette notion est polysémique. Tenter une définition exhaustive demanderait certainement d'y consacrer tout un ouvrage. D'un point de vue théorique, il existe également de nombreuses références, une de ces références sera exposée plus loin. Dans un premier temps, voyons simplement ce que la définition lexicale et l'étymologie peuvent nous apprendre d'intéressant en ce qui concerne l'accompagnement des associations. Le mot accompagnement vient d'accompagner. Accompagner de *compain*, *compagnon*, *copain*. Le Robert¹⁵ définit au sens premier une idée de mouvement : *se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui, aller de compagnie, avec*. Au sens secondaire, il s'agit de s'ajouter à, se joindre, l'adjectif accompagne le nom, les légumes accompagnent la viande (sens de garnir) ; ajouter quelque chose à autre chose ; jouer avec : accompagner un musicien ; survenir en même temps que, pour avoir un effet simultané. Au sens figuré, ce qui accompagne vient s'ajouter : *accompagner son geste d'une voix menaçante*.

Pour Jacqueline PICOCHÉ¹⁶ *accompagneur, accompagnement, accompagner* sont des mots de la famille de *pain*. Le *copain* est une altération de *compain* du bas latin *compagno* calque du gothique *gahlaiba*, de *ga* : avec et de *hlaiba* : pain, *soldat qui partage la même ration de pain que*, mot des mercenaires germaniques servant dans les armées romaines a donné par altération de *copain* : *compagnon* au XI^e siècle : qui accompagne quelqu'un.

¹⁵ REY-DEBOVE (J) et REY (A) *Le nouveau Petit Robert*, éditions du Robert, Paris, 2000 p.17

¹⁶ PICOCHÉ (J) *Le Robert étymologique du français*, nouvelle édition, Les Editions du Robert, Paris, 2014 p.384

L'Académie Française¹⁷ quant à elle, ne donne pas la même racine pour *accompagner* et *accompagnement*. Elle donne une racine tout à fait différente pour *accompagnement* qui viendrait de *accompaignement*, *terme de droit qui a donné (l')* « *action de pariage* » au XIII^e siècle. Le pariage étant un contrat féodal d'association entre deux ou plusieurs seigneurs, une convention par laquelle un seigneur se plaçait sous la protection d'un seigneur plus puissant, en échange de la moitié de ses revenus.

En synthétisant ces définitions, il semble que nous pouvons dégager quatre dimensions :

1) La dimension spatio-temporelle

Par ces définitions, nous pouvons remarquer qu'*accompagnement* est un mot polysémique et bi-dimensionnel, il indique à la fois une position spatiale (idée de mouvement, avec) et une position temporelle (en même temps que lui, survenir en même temps que pour avoir un effet simultané). Et quelque soit le sens qui nous intéresse, on retrouve ces deux dimensions. La garniture n'accompagne pas la viande le lendemain, le guide n'accompagne pas le groupe de touristes lorsqu'il n'est pas encore arrivé etc. Ce mot renvoie à l'ici et maintenant.

2) La dimension individuelle et la dimension collective

Le mot *accompagnement* a là encore, une double dimension. *Accompagner son geste d'une voix menaçante* ne concerne qu'un seul individu. De même que dans le registre musical où un musicien peut accompagner seul, son chant à la guitare. Mais dans la plupart des cas, *accompagner* renvoie à une dimension collective ou au moins à l'autre, il faut être au moins deux pour qu'il y ait accompagnement. Que ce soit dans le sens d'aller avec, de garnir, de guider, d'escorter ou de partager la même ration de pain.

3) La dimension de partage situé

Si nous suivons la direction étymologique de Jacqueline PICOCHÉ, le mot *accompagnement* contient l'idée de partage dans une situation donnée : c'est une ration qui se partage à la guerre. Il semble que ce ne soit pas seulement l'idée de prendre sa part mais de prendre sa part dans une situation particulière et peu anodine.

4) La dimension contractuelle

L'*accompagnement* qui nous intéresse ici étant celui des associations dans le cadre d'un dispositif public, la nuance étymologique apportée par l'Académie Française semble importante et à propos. Il existe, en effet un contrat, voire des contrats passés entre les différentes parties prenantes de l'*accompagnement*.

Il semble que les quatre dimensions repérées peuvent intéresser l'*accompagnement* des associations. En effet, l'*accompagnement* se déroule dans un espace-temps donné ; il concerne un cadre juridique collectif mais peut parfois s'adresser ou être demandé par un individu du collectif. Il correspond à une situation particulière qui a motivé la demande d'*accompagnement*, de même qu'il est lui même une situation particulière dans la vie de l'association. Et finalement, il existe une dimension contractuelle, liée au dispositif. De plus, l'idée de s'en remettre à « plus puissant », plus qualifié ou plus expert, sous-tend l'*accompagnement*.

¹⁷ Académie 9 : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=3141852195;;>

2.3 Dispositif

Le Dictionnaire historique de la langue française¹⁸ nous dit que le mot existe depuis 1314 comme adjectif avec le sens de « *qui prépare* », « *qui prédispose le corps à certaines affections* » et « *qui est arrêté, réglé* ». Il est dérivé du latin savant *dispositus*, de *disponere* : disposer. Le mot s'emploie dans trois grands contextes.

- Dans un contexte militaire, c'est *l'ensemble des moyens disposés conformément à un plan*. On parle ainsi de dispositif de combat, de défense ou encore d'un dispositif policier, de contrôle etc.
- Au sens courant ou dans un contexte technique c'est *la manière dont sont disposés les organes d'un appareil*. Le dispositif peut décrire le mécanisme ou l'appareil lui même. On parle dans ce cas d'un dispositif de navigation, de commande, d'alarme etc. Ce qui a donné par extension le sens figuré « d'agencement ».
- Dans le domaine du droit, on utilise le mot *pour désigner l'énoncé final d'un jugement qui contient la décision du tribunal, les conséquences juridiques du jugement*. C'est-à-dire la partie opérationnelle du jugement qui fixe, par exemple, les modalités d'application d'une loi, d'une peine ou d'une convention. Le dispositif contient par là, un aspect normatif.

Le dispositif DLA contient un aspect normatif que nous allons voir dans la description qui suit.

2.4 le DLA

2.4.1 Définition

L'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques¹⁹ (AVISE) définit le dispositif de la manière suivante :

*« Créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts²⁰, le dispositif local d'accompagnement (DLA) appui les structures développant des activités et services d'utilité sociale, dans leur démarche de consolidation économique et de développement. Il appui les structures d'utilité sociale créatrices d'emploi, notamment les associations loi 1901, structures coopératives et structures d'insertion par l'activité économique. Il s'agit plus particulièrement de structures qui souhaitent consolider leurs activités, pérenniser leurs emplois et qui ont identifié des difficultés nécessitant un appui professionnel externe ».*²¹

D'après cette définition nous pouvons comprendre qu'il s'agit d'un dispositif public destiné à consolider les actions et pérenniser les emplois de l'Economie Sociale et Solidaire. Qu'il s'agit d'une démarche volontaire de la part des structures, qu'elles ont fait le constat de leurs difficultés et que la collectivité leur propose un accompagnement par un professionnel extérieur.

2.4.2 Origine, projet, enjeux

Le DLA a pour origine les politiques publiques liées à l'emploi et en particulier à « l'emploi aidé ». Il a été créé à la suite des « Nouveaux services emplois jeunes ». Sa légitimité

¹⁸ REY (A), TOMI (M), HORDÉ (T), TANET (C) *Le Dictionnaire historique de la langue française (en trois volumes)* éditions du Robert, Paris, 2000 p.1101 du vol. 1

¹⁹ <http://www.avise.org>

²⁰ Caisse des Dépôts et Consignations : établissement financier public mais dont la gestion est indépendante de l'Etat : <http://www.caissedesdepots.fr>

²¹ www.avise.org/annuaire-des-dispositifs/dispositif-local-daccompagnement

juridique est une circulaire d'application de la Direction Générale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, qui date de 2001. Cette circulaire concernait les « emplois jeunes ». Au départ, il s'agissait d'un outil d'appui à la politique des emplois aidés. Il s'agissait d'aider les structures d'utilité sociale à pérenniser des postes. Les contrats « Nouveaux services emplois jeunes » s'adressaient à des jeunes peu qualifiés, éloignés de l'emploi qui ne pouvaient bénéficier des minimas sociaux²².

Pour comprendre pourquoi et comment nous sommes passés d'une mesure concernant l'emploi aidé, au dispositif d'accompagnement, écoutons Thierry VECLIN qui a été animateur national du DLA à sa création :

« Au tout début c'était, je reprends vraiment au tout début c'était pérenniser les emplois-jeunes. Les deux grands trucs des emplois-jeunes étaient "professionnalisation" "pérennisation". A l'époque la professionnalisation était gérée par l'AFPA²³ et les Conseils Régionaux, la pérennisation par l'Etat et la Caisse des Dépôts, la circulaire de 2001, s'inscrivait dans cette dynamique de professionnalisation. Ils avaient acté, enfin, ils étaient en passe d'acter, parce que c'est pas eux qui l'ont fait mais RAFFARIN... Mais enfin c'était la fin du dispositif emplois jeunes, ils ont mis en place le DLA, pour aider à la pérennisation des emplois. »

Par cette explication nous pouvons comprendre pourquoi le montage institutionnel et partenarial du DLA, en prenant la suite d'un dispositif plus ancien, en a gardé les éléments structurels. L'Etat s'est associé à la Caisse des Dépôts et aux collectivités territoriales parce qu'il l'était déjà pour les emplois jeunes. Il n'y a pas eu de structuration propre au DLA, qui s'est logé dans le tissu institutionnel existant. Le moule institutionnel d'un ancien dispositif a servi à en créer un nouveau, dont l'objectif différait quelque peu :

« L'objectif du dispositif, c'était pour moi, un outil d'appui à la politique d'emplois aidés, donc c'est faire en sorte que les asso prennent des emplois aidés et faire en sorte qu'elles puissent les conserver et si ce n'est les personnes au moins les postes et de faire tourner. Mais plus largement c'était finalement (et c'était écrit comme ça), amener les associations à intégrer une culture économique et à entrer dans une culture économique, alors après... Laquelle ? Voilà ! Mais c'était vraiment ça : qu'elles intègrent la culture et leur donner les outils, les moyens etc. De s'inscrire dans une démarche de développement économique mais où on était déjà, je pense, dans un contexte de raréfaction des moyens de l'Etat. L'idée, je pense, c'était d'amener les asso, petit à petit, à apprendre à se passer, à faire avec la réduction de subvention, donc développer de nouvelles formes de ressources, donc de l'autofinancement et puis, bon à l'époque on parlait pas encore autant qu'aujourd'hui des entreprises privées pour financer l'associatif mais c'est arrivé très vite derrière, je pense que cela a joué, en terme de valeurs. Je dirais que à l'époque on était dans une situation où un certain nombre d'asso se retrouvaient dans la panade, donc c'était la logique de l'Etat c'était de dire : là y'a des moyens, y'en a plus ailleurs. Puisqu'ils les avaient retirés ailleurs, en l'occurrence, ils avaient arrêté les conventions avec les grandes têtes de réseaux associatifs, ils avaient arrêté les crédits aux DD²⁴, le côté Jeunesse²⁵, ne s'impliquait

²² <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/contrat-emploi-jeune.htm>

²³ Association pour la formation des adultes : www.afpa.fr/

²⁴ Abréviation de Direction Départementale du Travail et l'Emploi et de la formation professionnelle

²⁵ Le Ministère Jeunesse et Sport et ses délégations déconcentrées

pas plus que ça, d'ailleurs c'était une problématique aussi, de gérer avec Jeunesse et Vie associative... ».

L'objectif du DLA, au départ, était donc d'aider les structures d'utilité sociale à pérenniser les emplois aidés tout en les amenant à intégrer une culture économique pour qu'elles soient moins dépendantes des subventions, dans un contexte de raréfaction des moyens de l'Etat. Mais les acteurs impliqués, dès le départ, dans la mise en place du dispositif ont petit à petit amené les pouvoirs publics à donner un peu plus de contenu au DLA :

« Pendant très longtemps on a eu une bataille là dessus et je me souviens quand il a fallu qu'on négocie parce que la DGTEFP est venue faire appel à la enfin... à moi et à la CPCA²⁶ pour aller à Bercy négocier les critères de la LOLF²⁷, justement parce qu'il a fallu se battre pour que le dispositif DLA ne soit pas aux yeux de Bercy et de la LOLF, qu'un dispositif d'aide, (enfin de pérennisation de l'emploi et les emplois aidés notamment) mais un dispositif de développement de la vie associative et de l'accompagnement ».

Un peu plus de dix ans après sa création, le dispositif est toujours lié en grande partie à la consolidation de l'emploi et du modèle économique mais les critères sont plus souples qu'à l'origine et il est possible de mobiliser le dispositif pour un accompagnement qui ne concerne pas une problématique d'emploi.

Cette définition du DLA signe un changement de paradigme. Premièrement, sur le plan financier. Là où, la subvention venait combler les déficits des structures d'utilité sociale, inscrites pour la plus part, dans le secteur non-marchand (et ayant des activités d'intérêt général bien souvent déficitaires), la collectivité souhaite aujourd'hui faire intervenir *un appui professionnel externe*. Ce changement semble s'inscrire dans la philosophie de Lao Tseu : « Si tu donnes du poisson à un homme, il mangera un jour. Si tu lui apprends à pêcher il mangera toujours ». Par ailleurs, l'Etat et la collectivité qui apportaient des réponses collectives aux problèmes financiers des structures d'intérêt général, par l'octroi de subventions à toutes les structures qui en faisaient la demande, souhaitent aujourd'hui apporter des réponses individuelles. Viviane TCHERNONOG, décrit les *profondes mutations dans le financement des associations*. Dans un article paru en 2012 de la revue *Informations Sociales*²⁸, elle expose une importante évolution des financements du secteur associatif et « *une transformation en profondeur de la nature des financements publics* ». La part des financements de type « subvention » provenant de l'Etat, baisse à partir de la fin des années 80. Le fait économique n'en est pas la seule explication. Tout d'abord, la poursuite des plans de décentralisation baisse *mécaniquement* la part Etat pour augmenter celle des collectivités locales. Ensuite, cette *baisse tendancielle* est due selon l'auteure, à des facteurs juridiques et fiscaux mais également à des facteurs d'interprétation par les acteurs publics « *qui ont souvent été tentés de surinterpréter le droit communautaire pour justifier la modification de leur mode d'intervention* ». Et finalement cette baisse est due à des facteurs d'image car dans le cas de projets subventionnés la *visibilité du bailleur public passe au second plan*. Au milieu des années 90, le mot d'ordre est que les associations doivent diversifier leur sources de financements. Ceci indique d'une part, que les associations ne doivent plus compter

²⁶ CPCA : Coordination Permanente des Coordinations Associatives, devenue en 2014 : Le Mouvement Associatif : <http://lemouvementassociatif.org/>

²⁷ Loi relative aux lois de finances

²⁸ TCHERNONOG (V.), *Le secteur associatif et son financement*, Informations sociales 4/2012 (n° 172), pp. 11-18 URL : www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-4-page-11.htm

uniquement sur l'Etat et la collectivité mais qu'elles doivent développer leur propres ressources et également chercher des fonds dans le secteur privé. Au niveau du public, ceci se traduit notamment par le développement des appels d'offre ou appels à projets. Les appels à projets émanent de l'Etat ou des collectivités. L'appel à projet diffère d'une subvention car d'une part, le sens de la demande est inversé et d'autre part, l'aide financière accordée comporte une contrainte de réalisation. Dans le cas de la subvention c'est l'association qui demande à ce que son projet ou ses actions soient soutenus ; elle détermine elle-même le cadre de réalisation. Dans le cas de l'appel à projet, c'est l'émetteur qui demande la réalisation d'un projet ou d'une action qu'il a déterminé, selon des critères qu'il a défini dans un cahier des charges. Dans ce cas, comme le signale Viviane TCHERNONOG, la collectivité conserve « l'image » du projet. Mais, intégrer une contrainte de réalisation dans un financement public suppose aussi un changement de culture de la part des structures qui vont le mettre en oeuvre. Elles doivent accepter de ne plus être à l'initiative des projets mais de devenir maître d'oeuvre d'un projet émanant de la collectivité. Du même coup, par ce changement de positionnement, elles doivent intégrer l'amenuisement du don récurrent sous forme de subvention, pour aller vers la contractualisation des actions et des projets. Dans le champ sémantique, ce glissement peut être repéré à partir du milieu des années 90 avec l'apparition du terme : « partenariat ». L'association anciennement subventionnée devient partenaire de la collectivité, et inversement.

Deuxièmement, la création du dispositif DLA montre un changement de vision politique des associations. Les associations devenues opérateurs privés de services publics délégués par l'Etat, doivent également répondre et se faire le principal pourvoyeur de la politique des emplois aidés. La mise en place du dispositif signe un nouvel engagement de la part de l'Etat et la collectivité. Dans un article paru en mars 2015 dans la revue *Mouvements*, les chercheurs en sociologie, ANGOT (S.) ET COTTIN-MARX (S.) du laboratoire Techniques Territoires et Sociétés (LATTS) de l'Université Paris-Est, analysent les mutations des *logiques d'action de l'Etat* en mettant en parallèle la disparition progressive des Conseillers d'Education Populaire et de Jeunesse (CEPJ)²⁹ avec l'augmentation proportionnelle du DLA : « *Pour nous ce double mouvement de déclin et d'émergence est révélateur d'un changement important de l'engagement de l'Etat envers le monde associatif. Notre article montre que si l'Etat abandonne la logique d'accompagnement par l'éducation populaire, le soutien au projet économique des associations monte en puissance. La mise en oeuvre de ces nouvelles finalités, ne passe pas par de nouvelles orientations données à ses fonctionnaires, mais par la création d'un nouveau dispositif et par une logique de privatisation de l'action publique.* »³⁰

L'enjeu manifeste du DLA est d'appuyer la politique des emplois aidés et l'enjeu secondaire ou implicite est d'amener les associations à intégrer une culture économique. Leur participation au secteur économique doit être appuyé par un dispositif qui va les aider à modifier leur culture. Eventuellement, elles pourront au même titre que toute entreprise, aller vers l'économie de la dette.

Après cette définition du DLA, nous allons maintenant le décrire, notamment dans sa partie opérationnelle.

²⁹ CEPJ: <http://social-sante.gouv.fr/metiers-et-concours/les-concours/liste-des-concours-et-examens-par-ordre-alphabetique/article/conseiller-d-education-populaire-et-de-jeunesse-cepj-externe>

³⁰ ANGOT (S.) et COTTIN-MARX (S.) *Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi*. Revue *Mouvements* N° 81 mars 2015 pp. 60-69 p. 61

2.4.3 Pilotage

Le pilotage et la mise en oeuvre du dispositif sont assurés par des structures diverses à l'échelle régionale ou départementale, c'est pourquoi il se nomme dispositif *local* d'accompagnement. Ces structures, aussi appelées « pilotes » ou « opérateurs » du DLA étaient au nombre de cent cinq en 2012. Elles sont d'origines diverses. Cela peut-être des boutiques de gestion, des structures affiliées à un réseau de banque et de finance solidaire : le réseau France-Active³¹. Des réseaux associatifs tel que La Ligue de l'Enseignement³², des Comités Olympiques, des Chambres Régionales d'Economie Sociale et Solidaire, des Maisons des Associations, des Points Infos Jeunesse ou encore des cabinets d'experts comptables et de consultants...

Ces opérateurs ont été retenus par appel d'offre. Lors de la création du DLA, le réseau France-Active a répondu majoritairement et en 2003, sur les trente opérateurs DLA existants, vingt cinq étaient détenus par France-Active.

Les opérateurs retenus, reçoivent ce qu'on appelle des « fonds d'ingénieries ». Ces fonds sont mixtes. Ils proviennent de l'Etat et de la Caisse des Dépôts et Consignations mais sont complétés par des apports locaux des collectivités ; et par le Fonds Social Européen. L'Etat a délégué le pilotage local à des opérateurs privés, qui reçoivent des fonds mixtes pour étudier les demandes, mettre en place les actions nommées « ingénieries ».

2.4.4 Contenu

Il existe deux types d'ingénieries : « l'ingénierie collective » et « l'ingénierie individuelle ». L'ingénierie collective est une action de formation qui va rassembler sur un territoire des acteurs entrant dans un même champ sectoriel, par exemple il peut être décidé de mettre en place une action de formation pour toutes les structures oeuvrant dans le domaine du service à la personne. Dans ce cas l'opérateur DLA, se charge de la mise en oeuvre et du financement de l'action. L'ingénierie individuelle ne concerne qu'une seule structure et va correspondre à une problématique particulière qui ne peut être traitée collectivement. Dans ce cas, les opérateurs du DLA étudient la demande, vérifient que la structure demandeuse corresponde aux critères d'éligibilité et réalisent un diagnostic de la situation. Lorsque le diagnostic est réalisé, un plan d'accompagnement et un cahier des charges sont soumis au demandeur et au comité d'appui du DLA. Celui-ci est composé d'un représentant de chaque financeur du DLA. Il est chargé de valider le plan d'accompagnement. Une fois le plan d'accompagnement validé, l'opérateur s'occupe de trouver un intervenant pour réaliser l'accompagnement. Selon les opérateurs, les structures demandeuses sont associées ou non, au choix de l'intervenant. La sélection est faite par « appel à manifestation d'intérêt », nommé aussi « appel à consultant ». Le terme de « consultant » vient du fait qu'à la création du dispositif, les directions départementales du travail finançaient l'intervention d'un consultant pour aider à la pérennisation des emplois jeunes. Au départ, la notion de *d'appui professionnel extérieur*, contenue dans la définition de l'AVISE, entendait l'intervention d'un cabinet privé d'expertise, sous-entendu économique et financière. Aujourd'hui, le terme de « consultant » est plutôt une appellation générique qui concerne, en réalité, des statuts variés. On peut trouver parmi les consultants référencés, des profils très différents de formation, d'expérience et de statuts juridiques. Ainsi, lorsqu'un appel à manifestation d'intérêt est lancé, l'opérateur

³¹ <http://www.franceactive.org>

³² www.laligue.org/

peut recevoir des réponses de la part de cabinets privés d'expertise comptable, de cabinets de « consulting » ou de « coaching » spécialisés en ressources humaines et/ou en management ; mais aussi de la part d'associations, affiliées ou pas, à des fédérations ou à des réseaux. Ce qui fait qu'aujourd'hui, il n'y a pas de profil « type » à retenir pour l'accompagnement des associations en DLA.

2.4.5 Mise en oeuvre et réalisation concrète

La mobilisation du dispositif peut prendre entre quatre et six mois. Concrètement, une association qui souhaite être accompagnée dans le cadre du dispositif, doit d'abord contacter l'opérateur local et lui soumettre sa demande. Elle doit fournir, dès la demande un certain nombre de pièces pour valider son éligibilité (statuts, derniers procès verbaux, comptes clos de l'exercice comptable précédent, contrats de travail, budget prévisionnel etc.) D'un opérateur à un autre le nombre de pièces à fournir varie mais quoi qu'il en soit, cette première étape peut être laborieuse car toutes les structures ne disposent pas de ces documents, notamment les documents financiers et doivent les produire pour l'occasion. Voici un extrait de cahier des charges qui précise pourquoi l'accompagnement a été accepté et quelles sont les conditions pour que celui-ci démarre :

PRÉCONISATIONS / CAHIER DES CHARGES DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'enjeu de la pérennisation de la structure est important au regard des éléments suivants :

- **L'utilité sociale de l'action** : activités d'accueil de jeunes enfants et d'adolescents
- **Le nombre d'emplois concernés** : 6 salariés permanents pour 4,2 ETP au 1^{er} janvier 2013 et environ 80 saisonniers et qu'il est difficile de chiffrer en ETP car certains ne font qu'une journée, d'autres un été...

Le DLA recommande aux dirigeants de l'association en complément et parallèlement à l'accompagnement proposé de s'affilier à un réseau relatif à son secteur d'activité et proposant à la fois un appui aux salariés mais aussi des formations à l'attention des bénévoles ainsi que des espaces d'échanges avec des structures similaires.

Le démarrage de cette mission d'accompagnement sera conditionné par le recours à un expert comptable par l'association pour clôturer les comptes 2012.

Nous voyons dans cet exemple que l'association concernée devra engager un expert comptable et avoir clôturé ses comptes avant le démarrage de la mission. Les associations ne sont pas soumises à l'obligation comptable en dessous du seuil de cent cinquante deux mille euros de subventions publiques. Beaucoup n'atteignent pas ce montant et n'ont pas d'expert comptable. Nous pouvons aussi remarquer que des préconisations sont faites dès la rédaction du cahier des charges par l'opérateur du DLA.

Passé cette première étape de diagnostic, l'opérateur lance « un appel à manifestation d'intérêt ». Pour répondre à cet appel, le consultant doit être référencé dans une base de données régionale qui donne accès aux propositions. Le référencement prend la forme d'un formulaire administratif à renseigner. Le formulaire est déclaratif, c'est-à-dire qu'il demande

les diplômes et références du prétendant mais n'impose pas de qualification en particulier. Voici un second extrait d'un cahier des charges qui précise le travail du consultant, ainsi que la méthode de réalisation :

1) Appui à la clarification de la situation économique et à la mise en place d'outils de suivi et de pilotage économique

- Analyser les résultats comptables de l'exercice 2012 sur la base de la saisie réalisée en interne et à jour à fin 2012.
- Élaborer des outils d'analyse des coûts de revient des différentes activités
- Définir des mesures appropriées de retour à l'équilibre d'exploitation à partir de l'analyse des foyers de perte
- Redéfinir les besoins en moyens humains
- Adapter les tarifs appliqués par la structure

Enfin, le consultant s'attachera également à

- Construire un outil de suivi budgétaire
- Définir les modalités de suivi par les dirigeants salariés et bénévoles

Résultats attendus :

- Identification des coûts de revient des activités
- Réalisation d'un plan de gestion de trésorerie prévisionnelle pour l'année 2013
- Production d'un outil de suivi budgétaire
- Proposition d'un scénario de retour à la viabilité économique, validé par le conseil d'administration avec la définition de mesures concrètes, de projections budgétaires à trois ans, d'un plan d'actions et d'un calendrier
- Définition, au besoin, d'un plan de financement du BFR

2) Appui à la clarification de la gouvernance et à la mise en place d'une organisation et d'un pilotage stratégique adaptés

- Le rôle et la place du conseil d'administration. L'objectif est notamment que les administrateurs retrouvent du sens à leur fonction
- L'articulation entre le conseil d'administration / le bureau et le poste de direction
- La redéfinition des délégations de responsabilités nécessaires entre le bureau et la direction

Les résultats attendus de cette seconde phase sont :

- Définition d'un nouvel organigramme
- Mise en place d'un règlement intérieur associatif
- Redéfinition du mandat de délégation à la direction
- Élaboration et formalisation des modalités et outils de reporting au bureau
- Réactualisation des fiches de poste de la directrice et de la directrice adjointe

Estimation du nombre de jours :

1) 6 jours, 2) 3 jours

Total : 9 jours

Le consultant est contrôlé par l'opérateur sur la base du cahier des charges. Les « attendus » en termes de stratégie ou de résultats sont décrits. Tous les éléments cités dans le cahier des

charges, notamment les outils de gestion à produire, sont contractuels de l'accompagnement. Le rôle de l'opérateur sera de contrôler cette production mais il ne sera pas présent pendant l'accompagnement.

La durée de l'accompagnement est formulée en nombre de jours. Un accompagnement « long » représentera quinze jours, la moyenne se situant à quatre jours. Le cahier des charges précise la répartition thématique par jour. Généralement, ces jours d'accompagnement ne sont pas consécutifs, ils s'étendent sur une durée d'environ six mois. Ces « jours » sont les moments de travail qui vont réunir l'accompagnant et l'association accompagnée. On nomme ces jours : « le travail sur site ». Mais l'accompagnement ne se réduit pas à ces rencontres. Un travail individuel pour chacune des parties, est nécessaire dans l'intervalle. C'est pourquoi la période de réalisation peut s'étendre sur six mois ou plus.

Au total, le DLA dure en moyenne un an. Ce n'est donc pas une solution d'urgence pour les associations.

Il se termine par une réunion-bilan lors de laquelle le consultant présente ses préconisations à toutes les parties prenantes. Ces préconisations sont inscrites dans un rapport ou un diagnostic final qui est transmis à tous les partenaires financiers de l'association. Il est censé servir de « feuille de route » et pourra éventuellement devenir une base de contrôle de celle-ci. L'association évalue la « mission » à l'aide d'un questionnaire de satisfaction établi par l'opérateur³³. À l'issue du DLA, l'association pourra, le cas échéant demander une avance de trésorerie ou un prêt financier au réseau France-Active, les démarches lui seront facilitées. Le DLA peut servir de levier pour obtenir des prêts bancaires.

Dans ce chapitre nous avons défini l'objet de recherche. Nous avons vu que les associations concernées par le DLA sont inscrites dans le champ économique et qu'elles représentent une part non négligeable du Produit Intérieur Brut national.

Nous avons vu que le DLA est un dispositif public, qui existe depuis 2002 et dont l'objectif est la consolidation des activités économiques et de l'emploi des entreprises du secteur « non-marchand ». Que la création de ce dispositif correspond et atteste d'un changement de paradigme dans la manière dont l'Etat souhaite s'engager vis à vis de ce secteur et par là, en fait un projet politique pour les associations.

Dans cette première partie, nous avons décrit la trajectoire professionnelle de l'actrice et expliqué le point de vue clinique de la recherche. Puis, nous avons délimité le thème de recherche et défini les principales composantes de l'objet de recherche. Nous allons maintenant entrer dans la recherche proprement dite en proposant une problématique et une question de recherche, en décrivant les choix de méthode et en présentant les matériaux qui seront analysés. Puis nous présenterons le cadre théorique, l'hypothèse de recherche et la clé d'analyse. Et enfin, nous explorerons le contenu de l'analyse, dont nous donnerons les résultats.

³³ voir un exemple en p 182 des annexes

Deuxième partie : La recherche

Chapitre 3. Le problème de la notion d'expertise extérieur comme seul support de la qualité de l'accompagnement

3.1 Problématique

Au regard d'autres dispositifs, le DLA est relativement récent. Depuis sa création en 2002, le dispositif est évalué. Ces évaluations portent sur des données quantitatives. Ce sont des mesures d'impact qui décrivent chaque année le nombre d'opérateurs, le nombre de diagnostics réalisés, le nombre de structures accompagnées, le nombre d'emplois consolidés etc.

L'AVISE publie un rapport annuel d'impact. Le rapport 2012, indique que depuis sa création en 2002, le DLA a accompagné quarante deux mille structures et a permis de consolider cinq cent soixante mille emplois³⁴.

L'AVISE note également que le budget consacré à l'accueil, au diagnostic et au suivi des structures, s'élève à plus de vingt-trois millions d'euros, soit une augmentation de cinq pour cent par rapport à l'année précédente. Une partie de l'étude 2012 est reproduite ci-dessous.

Nombre d'opérateurs locaux	Nombre d'accompagnements réalisés	Nombre d'associations parmi les structures accompagnées
105	6895	96 %

Nombre d'emplois consolidés	Dont emplois aidés	Dont CDI	Dont CDD
144000	11500 (7,98%)	46 %	54 %

Répartition thématique des accompagnements				
Appui au projet et à la stratégie de consolidation	Organisation interne et GRH	Aspects économiques et financiers	Communication et démarches commerciales	Autres
45,2 %	20,2 %	17,8 %	8,6 %	8,2 %

Ces études d'impact peuvent nous renseigner sur l'utilisation du dispositif, sur son efficacité par rapport à son objectif initial, son budget... Donc sur sa partie opérationnelle. En revanche, elles n'interrogent pas l'accompagnement en lui-même, sa qualité et le point de vue des bénéficiaires. Aujourd'hui, nous avons peu de recul sur cette question. Interroger la qualité de l'accompagnement en fonction du résultat produit, revient à faire une évaluation quantitative de l'accompagnement, sans réellement donner la parole aux concernés. Dans ces conditions on ne sait pas ce qui fait la qualité de l'accompagnement ni éventuellement, comment l'améliorer.

Il semble que ce manque d'interrogation qualitative et compréhensive repose sur la notion d'*appui professionnel externe*. En effet, l'accompagnant est un professionnel, un expert. Celui « *qui a acquis une grande habileté, un grand savoir-faire dans une profession, une discipline, grâce à une longue expérience* »³⁵ est forcément compétent et la qualité de son travail ne

³⁴ Chiffres AVISE 2012 : http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201302_Avise_BilanDLA2012.pdf

³⁵ <http://www.cnrtl.fr/definition/expert>

s'interroge pas, sa formation non plus. Pourtant, l'expertise, dont il est question, ne concerne pas le processus ou l'accompagnement en lui-même mais un, ou plusieurs domaines techniques particuliers, constitués comme éléments de l'accompagnement. Autrement dit, l'expert est expert en gestion, en finance, en comptabilité, en gestion des ressources humaines, en communication etc. Ce qui ne veut pas dire qu'il est un expert en « accompagnement des associations » ou en « soutien à la vie associative ». Ce champ d'expertise mériterait d'ailleurs d'être défini car le soutien à la vie associative ne constitue pas d'emblée une discipline. On ne sait pas si la qualification ou la compétence requise est celle d'un juriste, d'un historien, d'un pédagogue, d'un animateur, d'un psycho-sociologue... Ou encore, si celle-ci est fondée sur une expérience de dirigeant associatif ; ou sur tout cela à la fois. Cette situation devient problématique au regard de la durée du dispositif et de son évolution. Les différentes études d'impact confirment l'augmentation des demandes d'accompagnement portant sur le soutien à la vie associative.

Le rapport 2012 de La Direction Générale des Affaires Sociales, précise :

« Le dispositif est devenu, de façon générale, un outil d'accompagnement à la vie associative, alors qu'il est financé majoritairement par des crédits emplois. Cette évolution est approuvée par une majorité des acteurs de l'ESS »³⁶.

Nous sommes donc face à un dispositif dont l'évolution montre l'importance croissante de « l'accompagnement à la vie associative » sans que pour autant les critères d'évaluation n'aient été changés ou soient interrogés.

3.2 Pertinence du thème de recherche

Le thème de cette recherche est pertinent dans cette perspective mais ce travail de recherche n'est pas une étude qualitative à grande échelle. Il propose simplement d'éclairer un petit bout sujet par le biais de quatre associations bénéficiaires.

3.3 Objectifs de la recherche

Les résultats de cette recherche pourraient intéresser le terrain et son ambition serait de dégager des pistes pour engager un questionnement sur les pratiques d'accompagnement. Ce travail pourrait inviter les professionnels à faire un pas de côté, pour prendre le temps de la réflexion et encourager les pouvoirs publics à interroger la qualité de l'accompagnement, au delà de l'impact.

3.4 La question de recherche

Ce problème renvoi à la question plus générale du projet et de la vision politique des associations mais également à celle de la place de l'expertise privée dans la mise en oeuvre des politiques publiques. Cependant, un aspect beaucoup plus restreint de ce problème sera étudié à travers la question :

En quoi et comment la notion d'expertise extérieure répond-elle de la qualité de l'accompagnement des associations ? Nous étudierons comment l'accompagnant est décrit. Sous quel angle ? Comment répond-il à la demande exprimée ? Quelles représentations de l'accompagnant et de l'accompagnement se font les bénéficiaires ? Sur quoi se fondent ces représentations ? L'accompagnant revêt-il bien une figure d'expert ? S'agit-il d'une figure

³⁶ BRANCHU (C.) et MORIN (A.) Rapport d'évaluation du DLA janvier 2012 : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000059.pdf> p.3

simple ? Si oui, laquelle ?

Si la notion d'expertise extérieure suffit à évaluer l'aspect qualitatif de l'accompagnement alors l'accompagnement peut être réduit à une situation duale, dyadique dans laquelle un expert, (l'accompagnant) est face à un non-expert (l'association accompagnée). Faisant ainsi de la situation d'accompagnement une situation asymétrique et inégale dans laquelle l'un sait et l'autre ne sait pas. Dans ce cas, l'analyse des matériaux de recherche devrait refléter cette dualité. Et si, à en croire l'absence d'étude sur le sujet, la qualité n'a pas besoin d'être interrogée du fait de l'expertise, alors les associations interrogées devraient exprimer la qualité de l'accompagnement, par cette situation duale. C'est-à-dire qu'elles devraient exprimer que la qualité de l'accompagnement provient du fait de l'expertise d'une personne « sachant plus » ou étant « plus professionnelle » qu'elles-mêmes. Autrement dit, l'équilibre c'est-à-dire le résultat souhaitable de l'accompagnement, viendrait du déséquilibre de la situation. Ce déséquilibre peut être compris en termes de complémentarité.

L'Ecole de Palo Alto et notamment les psychosociologues et chercheurs Paul WATZLAWICK (1921-2007) et Grégory BATESON (1904-1980) ont conceptualisés l'approche systémique des relations et des interactions humaines, en termes de communication. Selon eux, tout échange de communication est soit symétrique soit complémentaire. Il est fondé soit sur l'égalité de statuts, de fonctions ou de rôles, soit sur la différence : « *Une interaction symétrique se caractérise par l'égalité et la minimisation de la différence, tandis qu'une interaction complémentaire se fonde sur la maximalisation de la différence. Dans une relation complémentaire, il y a deux positions différentes possibles. L'un des partenaires occupe une position qui a été diversement désignée comme supérieure, première ou « haute » (one-up), et l'autre occupe la position correspondante dite inférieure, seconde ou « basse » (one-down)* ».³⁷ En suivant ce développement, le postulat en ce qui concerne la qualité de l'accompagnement serait fondé sur ces différences et dans la désignation de l'expert.

Ces éléments posés, nous allons maintenant décrire l'objectif, l'intention et la méthode de recherche.

Chapitre 4. Approcher le sensible par une méthode d'investigation clinique

4.1 Le niveau de recherche

Ce travail peut s'inscrire dans une *approche qualitative d'investigation*, telle quelle est définie par le sociologue et politologue, Paul N'Da. Dans *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*³⁸, l'auteur expose les différents niveaux de recherche et définit la recherche qualitative : « *La recherche qualitative en sciences humaines et sociale a comme but premier de comprendre des phénomènes sociaux. Comprendre c'est en produire les sens. Il s'agit, selon la tradition de recherche influencée par les travaux de DILTHEY, de rendre compte de la réalité sociale telle qu'elle est vraiment perçue par les sujets ou telle qu'elle se déroule dans les institutions. Le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier intéressant et ambitionne de comprendre le phénomène et non de le démontrer, de prouver ou de contrôler quoi que ce soit (...) L'intention (but, objectifs) de la recherche est de reconnaître, nommer, découvrir, décrire les variables et les relations découvertes, et par-là de comprendre une réalité humaine ou sociale complexe et mal connue* »³⁹

³⁷ WATZLAWICK (P.) & Coll. *Une logique de la communication* Editions du Seuil, 1979 p. 67

³⁸ N'DA (P) *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*, Paris, l'Harmattan 2015

³⁹ ibid p.22-23

Telle est bien l'intention. Il ne s'agit pas de prouver ou de démontrer mais de comprendre, de donner du sens et de rendre compte d'une situation concrète, telle qu'elle est perçue par les intéressés pour pouvoir en retour, cerner, donner du sens à une pratique.

4.2 Les instruments de recherche

Pour comprendre les matériaux de recherche et comment ils ont été constitués, il nous faut faire un petit détour de méthode. Ce détour est important car il permettra de comprendre, au chapitre 5, l'hétérogénéité des matériaux, notamment en terme de durée.

L'entretien individuel constitue l'instrument de recherche. Pour pouvoir caractériser ces entretiens, il faut d'abord spécifier la méthode utilisée.

La méthode clinique a été choisie pour conduire les entretiens. Le philosophe, psychiatre et psychanalyste Daniel LAGACHE (1903-1972) définit la clinique en 1949 dans *L'Unité de la psychologie*⁴⁰ comme : « *La science de la conduite humaine fondée principalement sur l'observation et l'analyse approfondie des cas individuels* »⁴¹. Il précise que la psychologie clinique se spécifie par une attitude méthodologique : « *Envisager la conduite dans sa perspective propre, relever aussi fidèlement que possible les manières d'être et de réagir d'un être humain concret et complet aux prises avec une situation concrète (...)* »⁴².

Les entretiens ont été conduits sur cette base compréhensive d'un *être humain concret et complet aux prises avec une situation concrète*. Néanmoins, la finalité des entretiens n'étant pas de conduire une thérapie mais de constituer un matériel de recherche, la terminologie décrite par BLANCHET (1986)⁴³ *L'entretien Non Directif de Recherche (ENDR)* s'applique aux entretiens. « *Définissons ces entretiens dans leur différences et leurs ressemblances. L'entretien clinique se veut thérapeutique ; souvent demandé par l'interviewé, il améliore la connaissance qu'il a de lui-même, permet l'expression et l'analyse de ses conflits et s'intéresse aux effets transférentiels entre l'intervieweur et l'interviewé. L'E.N.D.R n'est pas centré sur les conflits internes mais sur l'objet externe de la recherche. Ces deux types d'entretiens présentent des différences essentielles dans leurs objectifs. Se centrer sur la personne n'a pas le même sens s'il s'agit de recueillir de l'information pour une recherche (E.N.D.R) ou s'il s'agit de traiter cette information dans l'entretien à des fins thérapeutiques* ».⁴⁴

Après ces éclaircissements nous pouvons définir les instruments de recherche comme des Entretiens Non Directifs de Recherche. Apposer les termes de « de recherche » signifie aussi que l'intervieweur se permet, à certains moments de ponctuer la non-directivité par des régulations, c'est-à-dire des encouragements, des reformulations ou des questions ciblées, selon *l'objet externe de la recherche*. Tout en observant les points suivants⁴⁵ :

- La contextualisation : identifier la vraie demande, c'est-à-dire déterminer le rapport entre la demande manifeste (affichée) de la demande implicite (non-dite). Prendre en compte la dynamique du sujet dans son histoire.
- La distanciation : contrôler les inductions, identifier sa propre implication affective, vérifier

⁴⁰ LAGACHE (D.) *L'unité de la psychologie* PUF 1949-2004 in REUCLIN (M.) *Les méthodes en psychologie* PUF 7ème ed° 1896 pp. 98-106

⁴¹ op. cit. p.106

⁴² infra p.106

⁴³ BLANCHET (A.) & AL *L'entretien dans les sciences sociales*, Dunod, 1986

⁴⁴ op. cit. p 193

⁴⁵ ibid. p 195

sa compréhension, élargir le champ de son écoute.

- La compréhension : repérer les investissements de l'interviewé dans la relation, identifier ses motivations, contrôler la séduction voir l'agressivité.
- La régulation : gérer les obstacles à la communication, les silences ou les pannes du discours. Valoriser et favoriser l'expression sans juger, le cas échéant répondre aux demandes en termes de facilitation.

Le choix de conduire des Entretiens Non Directifs de Recherche répond à l'intention de laisser le plus de place possible à la *fonction récit* telle qu'elle est décrite, entre autres, par le psychanalyste Roland GORI, dans son ouvrage : *La dignité de penser*⁴⁶. Pour l'auteur, comme pour de nombreux psychanalystes, la dignité de l'être humain réside dans son humanité, c'est-à-dire dans son inscription dans l'ordre du symbolique. Cette inscription ne peut exister sans la parole. Ce qui fait la spécificité de la parole humaine c'est sa capacité à mettre en récit et à transmettre ce récit. Les faits n'ont aucune existence en eux-mêmes, ce qui les fait exister c'est notre capacité à les mettre en récit, pour nous même et pour les autres. Cette capacité fonde notre subjectivité tout autant qu'elle permet la perception d'un monde commun. Or, pour l'auteur, dans la société d'aujourd'hui, le récit tend à être évacué au profit de l'information et d'une langue technique. La façon de « parler notre monde » transforme notre perception de celui-ci, transforme notre rapport à celui-ci et nous transforme en retour. Au nom d'un certain progrès scientifique, nous plébiscitons ce que l'auteur nomme la *rationalité pratico-formelle*⁴⁷ qui détermine le vrai en fonction de la technicité. Ce changement de paradigme inscrit les pratiques sociales, au sens large, dans le champ de la technique. Aujourd'hui, le diagnostic par l'outil tend à supprimer la *fonction récit*. La manière dont les outils sont constituées empêche l'élaboration psychique parce qu'ils laissent peu de place au récit, dans la mesure où ceux-ci sont rédigés sous forme de grilles figées ou de cases à cocher. En ce qui concerne le sujet qui nous intéresse ici, conduire des entretiens semi-directifs n'était pas satisfaisant car établir un guide de questions selon une cohérence et un objectif préétabli par le chercheur, ne pouvait permettre d'analyser l'aspect qualitatif dans ses composantes sensibles. Il est apparu capital d'adopter une méthode qui permette que l'expression de la personne reste au premier plan.

Une autre méthode aurait pu consister en la réalisation d'entretiens directifs ou semi directifs, qui part l'homogénéité d'un guide d'entretien standard, aurait pu permettre l'exploitation statistiques des données. Mais ce n'est pas le choix qui a été fait, en fonction des arguments que nous venons d'énoncer. Par ailleurs, l'observation participante ou la participation observante auraient pu être appropriées. Des essais dans ce sens ont été fait mais ils n'ont pu aboutir car l'exercice s'est révélé difficile à intégrer d'une part, dans la situation car cela demandait d'avoir une attention clivée. C'est-à-dire que cela demandait d'être attentif au contenu de la situation et simultanément à son contenant, l'observation. D'autre part, ces tentative d'observations se sont révélées très difficile à traduire à l'écrit. Les choix de méthode ont été fait à partir de là.

4.3 Les entretiens

4.3.1 Méthode

« *Primo non nocere, diende cognoscere* »

Comme cela a été précisé, il s'agit d'Entretiens Non Directifs de Recherche. La méthode clinique d'investigation explique la durée hétérogène de ces derniers. En effet, la priorité a été

⁴⁶ GORI (R.) *La dignité de penser*, édition Les Liens qui Libèrent (LLL), Lonrai, novembre 2011

⁴⁷ *ibid.*, p.47

donnée au discours de la personne et non à un guide d'entretien. L'intention était de laisser libre cours au récit de la personne, sans brusquer celle-ci et par conséquent lorsque des manifestations de lassitude ou d'indisponibilité se sont manifestées par des signaux divers, verbaux ou corporels, l'entretien a pu être écourté.

Claude REVAULT-D'ALLONES, psychologue et chercheuse à l'université Paris VII, pour caractériser l'entretien clinique, reprend les termes du serment d'Hippocrate et les adapte à son propos : « *Primo non nocere, diende cognoscere* »⁴⁸. D'abord ne pas nuire, ensuite comprendre. Ces précautions ont déterminé la méthode pratiquée.

Pour cette raison, les matériaux récoltés sont hétérogènes. Pour pouvoir analyser des matériaux hétérogènes, le choix a été fait de ne traiter que les éléments relatifs à l'accompagnement et au dispositif. Les histoires individuelles ou collectives qui apparaissent dans les différents récits, ne sont pas analysés.

Seules les variables : « dispositif DLA » et « Accompagnement » sont observées et constituent le critère homogène pour tous les entretiens.

Ce choix a éliminé onze entretiens. Ces entretiens ont été retranscrits mais comme aucun d'eux n'évoquait les deux variables retenues, ils étaient inopérants. Ils ne figurent pas dans ce document.

4.3.2 La réalisation

Tous les entretiens ont été enregistrés. Les personnes le savaient et l'avaient accepté. Ils ont été enregistrés par l'application « Dictaphone » d'un téléphone mobile.

4.3.3 Les transcriptions

Les entretiens ont été transcrits à l'aide du logiciel TRANSCRIVA⁴⁹, qui permet simultanément de saisir le texte tout en écoutant l'enregistrement. Ce premier traitement a donné une transcription littérale « brute », dans laquelle la forme du langage parlé est conservée. Cette transcription « brute » représente un matériau riche mais s'avère pénible à la lecture. Aussi, le travail de transcription a été repris d'après la méthode conseillée par les auteurs BEAUD (S.) et WEBER (F.) qui proposent de travailler sur deux transcriptions. La première est la transcription « brute », elle a le même statut que le fichier audio et peut faire office d'appel à mémoire de la situation, notamment pour les attitudes corporelles. Elle reste privée, comme le journal de bord. La seconde transcription, est la transformation du langage parlé dans une langue écrite. Elle est nommée : *transcription finale* : « *Celle-ci a vocation à être publiée, on vous conseille de réécrire partiellement l'entretien afin que celui-ci devienne lisible (...) c'est selon nous une manière de ne pas défigurer la parole de l'enquêté et à notre sens de le respecter.* »⁵⁰. Les auteurs soulignent, qu'il ne s'agit pas de tout réécrire et d'altérer la forme de l'entretien mais d'effectuer un toilettage pour obtenir une forme lisible. Les entretiens ont donc été travaillés à l'aide des deux transcriptions. La *transcription finale* a permis d'entrer plus facilement dans la lecture des entretiens.

Les choix de méthode posés, nous maintenant présenter les matériaux, en commençant par la présentation des quatre associations puis en présentant les entretiens.

⁴⁸ REVAULT-D'ALLONES (C.) in BLANCHET (A.) & Al. *L'entretien dans les sciences sociales* » DUNOD 1986, p. 183

⁴⁹ <http://www.bartastechnologies.com/products/transcriva/>

⁵⁰ BEAUD (S), WEBER (F) *Guide de l'enquête de terrain*, Repères éd. La Découverte, Paris, 1998 p.248

Chapitre 5. Présentation des matériaux : les associations, les entretiens

Les matériaux de recherche ont été collectés auprès de quatre associations bénéficiaires d'un accompagnement dans le cadre du DLA entre 2010 et 2013.

5.1 Association N° 1

La première association a été contactée dans le cadre de la démarche monographique et de l'entretien exploratoire, réalisé en première année de la formation au DHEPS. La directrice de l'association a été interrogée à deux reprises. Le premier entretien porte sur la demande d'accompagnement et sa mise en oeuvre, le deuxième porte sur le vécu de cet accompagnement par la directrice, un an après (entretien n°4).

L'association oeuvre dans le domaine du tourisme. Elle n'est pas subventionnée et emploie huit salariés. Le Conseil d'Administration est composé par des personnes impliquées dans l'activité. Statutairement, les membres du CA sont élus pour trois ans. L'association est membre d'une fédération nationale qui comprends des associations dans tous les départements.

Le DLA a été demandé après une crise sociale opposant les salariés aux membres du bureau, suite à la volonté de celui-ci d'augmenter les temps de travail et de revenir sur l'accord des 35 heures. Les renseignements sur le dispositif ont été centralisés par la directrice et le président a accepté la démarche. Mais lors de la mise en oeuvre du dispositif, le bureau a été réélu et les nouveaux membres ne sont pas convaincu de l'intérêt de cette démarche. La mission démarre neuf mois après que la demande ait été faite auprès de l'opérateur DLA. L'association aurait souhaité qu'elle démarre quatre mois après, ce qui aurait été adapté à son rythme d'activité. La directrice estime que les cinq mois de retard font perdre un an à l'association. La directrice est l'interlocuteur principal de l'opérateur local. Au sein de l'association elle se place à l'interface entre le bureau et le reste de l'équipe, ne situe pas en tant que salariée.

La directrice attend beaucoup de la mission y compris pour améliorer son rôle, éclaircir sa place, alléger la charge. Elle déploie beaucoup d'énergie pour tenter d'être impliquée dans le choix du consultant. Elle organise une rencontre avec lui avant le démarrage de la mission, pensant que si la personne ne convient pas, l'opérateur lui laissera la possibilité de refuser et d'en choisir une autre. Pour elle, cette mission cristallise de nombreux enjeux personnels et collectifs. Lors de la première rencontre avec le consultant, elle utilise différents moyens pour être certaine que le consultant a bien compris de quoi il s'agit. Elle dévoile sa problématique personnelle et attend en retour que le consultant soit pertinent et à la hauteur de ses attentes. Elle lui donne une confiance relative car des doutes sur l'efficacité réelle des consultants, en général, sont amplifiés par les points de vue du nouveau président et du trésorier. Pour eux, ce sont des personnes habiles dans l'art d'écrire des phrases qui ne veulent rien dire et dans l'art des copiés-collés.

Dès le premier jour d'accompagnement, le consultant ne répond pas aux attentes et projections de la directrice qui juge son attitude comme non-professionnelle et laxiste. Elle pense que sa présence est contreproductive et qu'elle risque de remettre l'association dans le confit passé. Elle juge que le consultant ne « *creuse pas* » la situation et souhaite plaquer des solutions « *toutes faites* ». Elle alerte le bureau qui prend la décision d'arrêter immédiatement la mission. L'opérateur local en est averti mais ne propose pas de solution de rattrapage, de médiation ou d'aide. L'association ne souhaite plus faire appel au dispositif pour la suite, elle pense avancer toute seule malgré tout et éventuellement, si la trésorerie le permet et si la situation le demande toujours, elle choisira elle-même son accompagnateur dont elle fera personnellement les frais.

5.2 Association n° 2

La deuxième association est un centre de loisirs pour enfants. L'association est parentale. Les parents usagers sont élus pour trois ans et forment le Conseil d'Administration. Cette clause statutaire correspond à la durée moyenne d'implication des parents en tant qu'usagers de la structure. Les bénévoles n'interviennent pas dans l'accueil des enfants qui est confié à des professionnels. La gestion quotidienne est déléguée à une secrétaire comptable. Au total, l'association emploie six salariés de manière permanente et jusqu'à quatre-vingt animateurs vacataires de plus, lors des temps forts. La structure est en convention avec la Ville qui est son principal financeur. La Ville met ses locaux à disposition de l'association mais elle ne gère que l'équipement municipal. L'association reçoit ponctuellement des financements « au projet » du Département et de l'Etat (Jeunesse et Sports). La Caisse d'Allocations Familiales prend en charge une partie du prix de journée des enfants accueillis. Malgré ces financements, l'association se trouve devant de graves problèmes économiques mettant sa survie en jeu. Le DLA est demandé par le bureau pour l'aider à faire face à cette situation. L'actrice est personnellement impliquée dans la structure en tant qu'utilisateur et en tant que dirigeante bénévole. Elle est l'interlocuteur de l'opérateur pour le DLA. Son mandat expire à la fin de la mission.

La mission démarre six mois après que l'association en ait fait la demande auprès de l'opérateur local. La consultante est imposée. La mission dure huit mois, durant lesquels la consultante remet tout à plat, tant au niveau économique qu'au niveau de la gouvernance. A l'issue du DLA, les dettes sont remboursées, le bilan est à nouveau positif et cinq emplois permanents sur six sont conservés. La décision a été prise de licencier la secrétaire-comptable pour externaliser ces tâches, sur les conseils et recommandations de la Ville au moment de la signature de la convention. La proposition d'une réduction du temps de travail a été faite mais la salariée a préféré être licenciée. Grâce au travail de gestion entrepris par la consultante, la fermeture du centre de loisirs est écartée. Malheureusement, cela met l'association en porte à faux avec la Ville qui avait déjà rédigé un appel à délégation de service public pour que l'activité soit reprise par une fédération d'éducation populaire. La proposition était que l'association soit liquidée et « avalée » par une fédération. Le bureau n'a pas accepté la proposition car il n'a pas cru que la reprise des contrats de travail serait honorée, après dissolution. La consultante a aidé le bureau à constituer un nouveau conseil d'administration et l'a conforté dans sa position. Elle a dépassé le cahier des charges du DLA et n'a pas hésité à rencontrer la Ville plusieurs fois. Lors de l'assemblée générale extraordinaire, qui devait prononcer la dissolution de l'association, comme le souhaitait la Ville, un nouveau groupe de parents a été élu. L'association et l'activité sont reparties sur de bonnes bases. Le bureau et l'équipe salariée ont fait un bilan très positif de l'accompagnement ; malgré un licenciement. La consultante s'est fait réprimander par l'opérateur du DLA pour avoir outrepassé ses fonctions et n'avoir pu empêcher un licenciement. La personne interviewée est la directrice de l'association, sur sa demande.

5.3 Association n° 3

Il s'agit d'une association ancienne, qui existe depuis vingt-six ans et qui oeuvre dans le domaine de l'insertion et des Politiques de la Ville pour des actions sociales en direction des familles défavorisées. D'obédience catholique, elle fait partie d'un grand réseau national et départemental. Néanmoins, ce réseau n'intervient pas financièrement dans la gestion de l'association mais apporte des avantages indirects et solutions techniques. L'association bénéficie du plan de formation du Réseau qui assume également la gestion de la comptabilité et de la paye. L'association emploie trois personnes de manière permanente pour son activité et des salariés en contrat d'insertion, dont le nombre varie en fonction des périodes. La gestion de l'association est assumée par un bureau bénévole, dont les membres sont aussi impliqués dans

les activités. L'association fait face depuis quelques années aux changements de réglementation en ce qui concerne les chantiers d'insertion, aux changements de réglementation des cofinancements entre l'Etat et la collectivité et également à la baisse des financements due à la sortie de certains quartiers des plans de la Politique de la Ville. Par deux fois, à trois ans d'intervalle, un DLA a été demandé par la DIRECCTE⁵¹. L'association n'a pas choisi, deux accompagnements lui ont été imposés. Le précédent DLA a eu comme effet notoire d'arrêter une activité fondatrice de l'association : un chantier d'insertion ayant pour objet la rénovation de locaux. Après ce DLA, l'association continue ses actions auprès des familles défavorisées du quartier notamment par la gestion d'une épicerie sociale, la tenue de divers ateliers d'économie familiale et sociale et diverses actions sociales. En 2013, un DLA est demandé à nouveau par la DIRECCTE pour les mêmes problèmes économiques qui n'ont pas été complètement résolus. La structure qui l'emploie l'actrice a été retenue par l'opérateur DLA pour conduire la deuxième mission d'accompagnement, en 2013.

Le diagnostic réalisé par l'opérateur faisait état d'activités diverses et éparpillées qui n'apportaient pas de lisibilité de rentabilité et d'une gouvernance ancienne qui avait besoin d'être renouvelée. La modernisation de la communication était également préconisée. Il était mentionné qu'un nouveau projet politique était mis en place par le président mais qu'il paraissait prématuré en fonction des problèmes énoncés. Ce projet consistait en la réunion de plusieurs associations oeuvrant sur les mêmes quartiers, afin de créer un pôle de compétence. Un premier pas avait été franchi par la mutualisation de deux postes salariés et par la mise en place d'une gouvernance commune à deux associations. Le cahier des charges du DLA précisait la priorité au travail sur l'aspect économique actuel et demandait la mise en place d'outils de gestion probants, afin d'étudier l'arrêt éventuel d'activités chronophages et peu rentables. Il insistait sur le fait que les consultants ne devaient travailler que sur l'actuel dans un objectif de consolidation.

Entre le moment où le DLA a été mobilisé par la DIRECCTE et le moment où la mission a démarré, des solutions techniques avaient déjà été trouvées. Des réponses positives à des demandes de subventions étaient arrivées. La situation économique était moins catastrophique qu'annoncée. Le problème de la gouvernance « trop ancienne » n'a pas été vérifié. Un travail sur les chiffres en collaboration avec le trésorier et la coordinatrice a été mené et a sécurisé le budget. Une réunion politique impliquant tous les partenaires a été provoquée et a eu pour effet de mettre chacun face à ses responsabilités. Suite à cette réunion, de nouveaux engagements financiers et techniques ont été conclus, apportant une sécurité à l'association à moyen terme. En 2014, le DLA a de nouveau été mobilisé, cette fois à l'initiative du président, pour l'aider dans le projet de mise en place du pôle de compétence.

Les entretiens ont été conduits par l'actrice, lors de la phase préparatoire à l'accompagnement. Le choix d'intégrer ces entretiens comme matériaux de recherche n'était pas prémédité et ce statut ne leur a été donné que bien après leur réalisation. Ce choix a été motivé d'une part, par le caractère imposé de l'accompagnement, qui en fonction de l'avancée de la recherche sur la partie « dispositif » pouvait apporter un exemple enrichissant. Et d'autre part, le fait d'intégrer des entretiens réalisés dans le cadre professionnel signait la volonté de ne pas étudier seulement l'accompagnement « fait par d'autres » mais de s'inclure soi-même en tant qu'objet de recherche. Les personnes interviewées sont : le président, la secrétaire bénévole, le secrétaire adjoint bénévole, la coordinatrice salariée et la secrétaire salariée. D'autres entretiens étaient prévus avec des administrateurs mais ceux-ci n'ont pu se libérer.

⁵¹ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi : <http://direccte.gouv.fr>

5.4 Association n° 4

Il s'agit d'une association qui oeuvre dans le domaine culturel, musical et inter-culturel. Elle regroupe des artistes et une personne chargée de développer les projets et chargée d'assumer les fonctions supports : administration, comptabilité, communication, diffusion des spectacles et logistique. Elle se définit comme *manager multitâches, multifonctions*. Cette personne et les artistes sont salariées que lorsque les finances le permettent. L'association ne reçoit que très peu de subventions. Aucune subvention de fonctionnement récurrente et parfois une subvention « au projet ». Le bureau de l'association n'est pas impliqué dans le quotidien de celle-ci. Comme dans de nombreuses associations culturelles, le bureau accepte de « prêter son nom » pour la constitution du cadre juridique mais en pratique, l'association est gérée par les initiateurs des projets, c'est-à-dire les artistes ou les techniciens.

La personne chargée des projets assume seule cette fonction et a ressenti le besoin d'une formation pour assumer pleinement ces tâches. Elle ne connaissait pas le dispositif mais a fait part de son besoin de formation à une association « ressource », dont elle partage les locaux. Une salariée de cette association ressource s'est occupé de mettre en oeuvre un DLA auprès de l'opérateur. La procédure a été rapide et deux sessions de formation avec un accompagnement individuel spécifique ont eu lieu. La première session n'a pas été entièrement satisfaisante, ce qui a donné lieu à la deuxième session comportant un accompagnement.

La personne chargée des projets a été interviewée en mars 2014, soit trois ans après l'accompagnement.

5.5 Présentation des entretiens

Les dix entretiens retenus, figurent intégralement en annexes de ce document.

Entretien n° 1 :

(association n° 1)

L'entretien n°1 a été réalisé en avril 2013 dans les locaux de l'association, il s'agit de l'entretien exploratoire, réalisé pour la démarche monographique. L'association a été contactée dans cet objectif de réalisation. La directrice de l'association a accepté l'entretien parce qu'elle connaît la structure qui emploie l'actrice et aussi parce qu'elle situe le DHEPS et semble accorder de l'importance à la recherche et à ce type de travaux.

L'entretien porte sur la demande d'accompagnement et décrit la phase préparatoire.

L'entretien décrit la difficulté de faire coïncider les contraintes du dispositif avec la temporalité associative. Ainsi que l'énergie qu'il faut déployer pour rester acteur de l'accompagnement et les différentes perceptions du consultant, lors de la phase de cadrage de la mission.

La directrice se montre coopérative et prévenante tout en signalant qu'elle dispose de peu de temps. Elle semble souhaiter s'impliquer dans ce travail de recherche mais sans que cela ne soit trop long. Elle n'a aucun mal à entrer dans l'entretien son récit est fluide et imagé ; son débit est rapide. Elle vérifie régulièrement pendant l'entretien de ne pas être trop longue ou que ses réponses soient bien adaptées à la recherche.

Entretien n° 2

(association n°2)

L'entretien n°2 a eu lieu en juillet 2013 dans les locaux de l'association, tôt le matin avant l'arrivée des enfants. L'entretien porte sur la phase de démarrage de l'accompagnement et sur les effets mesurables de celui-ci, quatre mois après son début. Il décrit la situation qui a motivé la demande d'accompagnement, comment le dispositif est perçu et le travail d'accompagnement

effectué par la consultante, à cet instant T.

L'entretien a été proposé par la directrice lors d'une discussion informelle au sujet du DHEPS et de la recherche. La directrice a souhaité « servir de cobaye ». L'étudiante-chercheuse a répondu au souhait de la directrice, en terme d'entraînement. L'implication d'actrice embarrassait le chercheur, qui pendant deux ans, n'a pas su quel statut donner à ce matériau pour la recherche et pensait ne pas l'utiliser. Ce n'est qu'en le relisant deux ans après avec la distance suffisante, qu'il s'est révélé intéressant à exploiter parce qu'il met en évidence un phénomène intéressant qui a enrichi l'analyse.

Entretien n° 3

(association n°4)

L'entretien n° 3 a eu lieu lors d'une session de formation au DHEPS, en mars 2014. La personne interrogée était également en formation dans la promotion précédente et c'est elle qui a proposé l'entretien afin d'aider et de participer au processus de recherche, dans le prolongement du travail coopératif du séminaire.

L'entretien porte sur la formation des chargés de projet dans le secteur culturel, sur la manière dont est pris en compte le besoin de formation d'un individu par et dans le collectif. Sur le déroulement de l'accompagnement et ses effets dans l'association.

Cet entretien a été très utile pour observer comment le dispositif peut être mobilisé, comment la non-connaissance des rouages de celui-ci entraîne le lissage de la demande et comment une insatisfaction quant à la méthode choisie, a donné lieu à une nouvelle prescription de la part de l'opérateur local, dénotant ainsi, d'une certaine souplesse du dispositif. Et finalement l'entretien est intéressant, pour observer la perception du consultant à travers les différentes phases de l'accompagnement.

Entretien n° 4

(association n°1)

Il s'agit de la suite de l'entretien n°1, un an après qui a eu lieu en avril 2014, toujours dans les locaux de l'association. L'intention pour cet entretien était de recueillir le sentiment de la personne, post-accompagnement.

La prise de rendez-vous n'a pas été aussi simple que la première fois. De nombreuses tentatives pour joindre la directrice sont restées infructueuses, puis elle a fini par accepter un rendez-vous après maints appels téléphoniques. Mais elle a accepté un rendez-vous à condition que ce soit très rapide. Elle a signalé que ça ne serait pas intéressant pour la recherche car le DLA avait été interrompu très rapidement.

Lors de l'entretien, la directrice s'est montrée moins coopérative que la première fois mais elle a tout de même expliqué les raisons de l'arrêt de l'accompagnement et pourquoi, selon elle, la mission a échoué.

(Les entretiens n°5-6-7-8 et 9 concernent l'association n°3)

Les entretiens ont eu lieu dans les locaux de l'association. Le planning des entretiens avait été fait en concertation avec la coordinatrice. L'actrice été accueillie par le président, qui lui a annoncé l'arrivée imminente du chargé de mission DLA qui souhaitait la voir. Cette entrevue n'était pas prévue. Elle a lieu dans le bureau que le président partage avec d'autres administrateurs et des salariés. Les personnes présentes se sont retirées mais le président est resté. Lors de cette entrevue le chargé de mission a rappelé le diagnostic, le cahier des charges et

les attendus de l'accompagnement. Il a insisté sur le fait que l'accompagnement devait rester fidèle au cahier des charges et être centré sur la production d'outils de gestion destinés à jauger les différentes activités, d'un point de vue économique et de rentabilité financière. En vue, le cas échéant, d'une nouvelle réduction de la voilure. Puis, l'accompagnement devait rétablir un schéma de gouvernance cohérent. Le président a signalé, qu'il aurait souhaité être accompagné, sur la mise en place d'un nouveau projet. Ce à quoi, le chargé de mission a répondu que l'association devait d'abord résoudre les problèmes économiques avant de se lancer dans un nouveau projet et que l'accompagnement ne pouvait porter sur la mise en place de ce dernier. L'actrice a écourté l'entretien. Premièrement, car elle empiétait sur le temps que les personnes avaient réservé pour leur entretien, alors qu'elle n'avait pas été annoncée. Et, deuxièmement parce que la tournure des échanges semblait mettre le président dans une position inconfortable. Le chargé de mission en a convenu, il s'est excusé et s'est en allé.

Entretien n° 5

L'entretien du président a eu lieu tout de suite après le départ du chargé de mission. Tout au long de l'entretien, le président a gardé en tête l'entretien précédente et fait allusion directement ou indirectement au discours du chargé de mission.

L'entretien porte sur la place du président dans la structure et dans le paysage institutionnel et politique local, de sa place au sein du réseau auquel l'association est affiliée. Il évoque également les activités conduites, les différents moments « historiques » et les activités fondatrices du projet. Puis, la difficulté de se faire entendre au sein du dispositif DLA et par les pouvoirs publics. Et, enfin son positionnement personnel vis à vis de cette situation.

Cet entretien est utile pour repérer les différents interlocuteurs convoqués au cours de l'entretien et pour repérer comment la personne construit son raisonnement et élabore une stratégie en s'adressant à lui même ou à un interlocuteur absent. Il permet également de sonder la perception du dispositif, lorsque ce dernier est imposé.

Entretien n° 6

Il s'agit de l'entretien de la secrétaire de l'association. Cette personne est secrétaire depuis la création de l'association. L'entretien évoque la fonction de secrétaire mais également sa place dans l'équipe et comment elle envisage la répartition des rôles entre les bénévoles et les salariés. L'entretien décrit également comment les diagnostics ou cahiers des charges du dispositif sont compris et reçu par les intéressés. Il est intéressant de ce point de vue là, compte tenu des choix qui ont été fait pour cette recherche mais aurait pu servir de base à l'étude d'un thème sur la place des bénévoles et celle des salariés.

En fin d'entretien, la personne interviewée inverse les rôles et pose des questions révélant ainsi que le dispositif n'est pas anodin.

Entretien n° 7

Il s'agit de l'entretien du secrétaire-adjoint. Il oeuvre dans l'association depuis quelques années mais s'était surtout investi dans l'activité d'insertion, arrêtée sur les préconisations du précédent DLA. L'entretien porte sur la difficulté de trouver sa place après un grand changement imposé, d'autant plus quand cette place correspondait parfaitement à celui qui l'occupait.

Comme pour l'entretien précédent, il permet de mesurer l'effet du DLA sur les personnes, sur leur place et leur investissement.

Entretien n° 8

Il s'agit de l'entretien de la coordinatrice. Son poste existe depuis deux ans, il est mutualisé avec une autre association et la personne partage son temps de travail entre les deux.

La coordinatrice est diplômée en gestion, en finance, et d'une école supérieure de commerce. Avant d'arriver dans l'association elle a travaillé pour une grande entreprise et manie très facilement les chiffres et les outils de gestion. Elle se révèle lors de l'entretien et lors de l'accompagnement, être beaucoup plus experte que les consultants désignés par l'opérateur pour consolider la situation économique. Ce qui crée une situation paradoxale presque cocasse.

Cet entretien traite de la situation d'une association face aux politiques publiques. Il décrit les barrages et verrous politiques auxquels il faut faire face et comment l'association peut composer avec les nouveaux cadres réglementaires, dans la réalité de son activité. Il décrit comment les nouvelles règles de mise en oeuvre des Politiques de la Ville peuvent piéger ceux qui les appliquent.

Par ailleurs, l'entretien donne des indications sur les différentes perceptions du dispositif dans une même association, selon l'ancienneté des membres et leur place. La personne se situe en tant que « technicienne » et accepte plus facilement que les bénévoles, le caractère imposé du DLA. Elle situe également l'actrice en tant que technicienne et semble apprécier cette relation d'égale à égale. Après l'accompagnement, cette relation a perduré par une correspondance régulière.

Entretien n° 9

Il s'agit de l'entretien de la secrétaire salariée. Elle est en poste depuis trois ans, ce qui fait d'elle la salariée la plus ancienne de l'association. Comme celui de la coordinatrice, son poste est mutualisé. Elle n'est pas impliquée dans l'accompagnement mais compte tenu de son ancienneté dans la structure, elle a tout de même été entendue. N'étant pas impliquée dans l'accompagnement, elle n'a reçu que très peu d'information à son sujet et n'a pas cherché à en obtenir davantage.

L'intérêt de cet entretien est qu'il montre comment la perception confuse du DLA et de ses objectifs peut entraîner une équivoque. Il laisse voir la stratégie de la personne pour éviter de répondre aux questions de l'intervieweur et comment ce dernier se fait piéger par sa propre technique. En effet, le DLA lui a été présentée par la coordinatrice. Cette dernière, a eu une activité professionnelle passée au sein d'un grand groupe réputé pour ses audits et pour la mise en place de « plans sociaux ». Elle a présenté la démarche d'accompagnement à la secrétaire par le terme « d'audit », pour simplifier. Ce qui a généré un quiproquo non dit et une attitude de méfiance vis des représentants du dispositif. Le quiproquo n'est levé qu'en fin d'entretien.

L'entretien est intéressant dans ce qu'il renvoi comme représentation implicite du consultant.

Entretien n° 10

Cet entretien a un statut à part et n'entre pas dans l'analyse des matériaux.

Il s'agit de l'entretien de deux personnes ressources qui ont été respectivement animateur national et chargée de mission DLA, Thierry VECLIN et Karine MELZER. Cet entretien a été très utile pour comprendre la composition structurelle du dispositif liée à son origine et les répercussions sur son agencement actuel. Il figure en annexe de ce document à titre d'information pour le lecteur qui souhaiterait avoir plus d'information sur l'aspect institutionnel du dispositif.

Le tableau suivant récapitule les entretiens.

Tableau N° 1, Récapitulatif des entretiens

Aso	Ent.	Cadre	Statut de la personne	statut du chercheur vis à vis la personne	Thème	Dates	Durée
N°1	N°1	DHEPS	Directrice salariée en CDI, 35 heures	chercheure, inconnue mais structure connue	Demande d'accompagnement, mise en oeuvre et difficultés/ temporalité. Energie pour être acteur de l'accompagnement	04/2013	38.20
N°2	N°2	DHEPS	Directrice salariée en CDI, 35 heures	actrice impliquée dans la structure + chercheure	Phase de démarrage, lisibilité du dispositif et apport du consultant au bout de quatre mois	07/2013	25.53
N°4	N°3	DHEPS	Chargée de projets et d'administration, parfois salariée	étudiante-chercheure. Promo précédente	Prise en compte des besoins de formation par le collectif et par la collectivité (DLA), agencement du dispositif	03/2014	28:52
N°1	N°4	DHEPS	Directrice, suite de l'entretien n°1, un an après	idem 1	Echec de la mission, récit	04/2014	17:07
N°3	N°5	DLA	Président : administrateur bénévole	Actrice intervenante DLA	Etre acteur de l'accompagnement quoi qu'il en soit des injonctions institutionnelles	04/2013	51:51
N°3	N°6	DLA	Secrétaire : administrateur bénévole	Actrice intervenante DLA	Places des bénévoles/ salariés Comment accepter le DLA et effets du précédent ?	04/2013	24:09
N°3	N°7	DLA	Membre du CA	Actrice intervenante DLA	Comment trouver sa place suite aux préconisations du DLA précédent ?	04/2013	46:03
N°3	N°8	DLA	Coordinatrice salariée en CDI, 35 heures sur deux associations	Actrice intervenante DLA	Comment naviguer au quotidien entre l'application de nouvelles réglementations et les verrous politiques ?	04/2013	48:47
N°3	N°9	DLA	Secrétaire salariée en CDI, 35 heures sur deux associations	Actrice intervenante DLA/ personne non impliquée dans le DLA	Description d'un travail « bien ». Stratégies personnelles pour assumer la charge de travail. Quiproquo sur la mission	04/2013	29:20
	10	DHEPS	Personnes ressources sur le dispositif DLA	Actrice-chercheure	Contexte de création du DLA, structuration et rouages institutionnels	11/2013	1:02:44

Chapitre 6. Vers la fabrique d'une clé d'analyse

6.1 Première lecture des entretiens

Pour trouver un cadre théorique approprié à l'analyse de ces matériaux, un nouveau tableau a été effectué, reprenant la méthode décrite par BEAUD (S.) et WEBER (F.). Les entretiens ont, dans un premier temps, été relu en repérant les changements de tonalité et de discours, les bascules dans l'énoncé, les mots vides, les expressions récurrentes puis les mots clés. Une deuxième lecture a spécifié dans la marge, les réactions du chercheur, les associations d'idées ou de mots, les thèmes communs et les thèmes récurrents. Puis pour classer les entretiens, le tri proposé par les auteurs a été adapté au contexte de la recherche et est passé de :

- Thème de l'entretien
- A quelle question répond cet entretien ?
- En quoi est-il intéressant ?

A :

- Thème de l'entretien
- Idée(s) forte(s) au sujet du DLA
- Comment la qualité de l'accompagnement est-elle exprimée ?

Le tableau est présenté page suivante.

Tableau N° 2

N°	cadre	Thème	Idee forte sur le DLA	Comment la qualité est-elle exprimée ?
1	DHEPS	Demande d'accompagnement, mise en oeuvre et difficultés/ temporalité. Energie pour être acteur de l'accompagnement	Comment être actrice de cet accompagnement, face à la complexité inhérente du dispositif ?	Disponibilité, écoute, confiance, registre de l'intimité et de l'affectif.
2	DHEPS	Phase de démarrage, lisibilité du dispositif et apport du consultant au bout de quatre mois	Autorisations manifestes ou symboliques données par la consultante	Compétence, disponibilité, écoute et compréhension de la situation. Pouvoir de transformation, humanité, outils, professionnalisme
3	DHEPS	Prise en compte des besoins de formation par le collectif et par la collectivité (DLA), agencement du dispositif	Besoin qu'un formateur soit de la même famille politique	1-Confiance, proximité idéologique, humanité, pouvoir de transformation, 2-outils, expertise
4	DHEPS	Echec de la mission, récit	Le consultant ne « creuse » pas la situation, répond par des solutions « toutes faites »/ « Le DLA, c'est pas au point leur truc »	Aucune qualité, que des défauts : plaque des solutions copiées-collées, irrespect, trahison de la confiance donnée, laxiste et potentiellement contre-productif
5	DLA	Etre acteur de l'accompagnement quoi qu'il en soit des injonctions institutionnelles	Le DLA se trompe de mission, aurait été plus utile sur un autre projet. Résistance et détermination.	Implicitement, le « bon » consultant sera celui qui respectera la volonté politico-institutionnelle tout en nous aidant dans le sens choisi
6	DLA	Places des bénévoles/salariés Comment accepter le DLA et effets du précédent ?	Ce qui est écrit dans les diagnostics reste, blesse et oblige à repenser sa place	Aucune qualité, implicitement : capacité à réparer
7	DLA	Comment trouver sa place suite aux préconisations du DLA précédent ?	Défiance et méfiance/ DLA, expérience précédente	Aucune « que des petits conseils », arrêt de l'ACI. « Il n'y a que les morts qui font des économies »
8	DLA	Comment naviguer au quotidien entre l'application de nouvelles réglementations et les verrous politiques ?	DLA est bien reçu, pas d'antériorité, curiosité et motivations pour « mieux faire », situation égalitaire : de technicien à technicien	« C'est une forme de remise en question indispensable » « c'est intéressant » mais doute sur efficacité. Dépasse le contexte de cette association/pb plus général
9	DLA	Description d'un travail « bien ». Stratégies personnelles pour assumer la charge de travail. Quiproquo sur la mission	Stratégie d'évitement de l'entretien : DLA = audit, dispositif à risque de perte d'emploi	1-Pas de qualité exprimée, accompagnement anxiogène 2- Lorsque le quiproquo est levé : « alors c'est bien ! », soulagement

Nous pouvons déjà remarquer à travers ce premier classement que la description du consultant n'exprime pas toujours nettement une qualité, elle l'exprime parfois de manière implicite ou par la négative. Pour autant, ces entretiens montrent qu'il existe une représentation du dispositif ou du consultant. Nous pouvons commencer à apercevoir comment celui-ci est décrit.

6.2 Relevé des descriptions exprimées

Puis un relevé des descriptions a été fait. Le détail de ce relevé par entretien a été fait sous forme de tableaux et par confort de lecture, ils ne figurent pas dans le corps du document mais sont présentés en annexes. L'entretien n°9 n'entre pas dans ce classement mais sera utile à un autre propos.

D'après ces relevés, il est apparu des thèmes communs et récurrents. Ces thèmes ont été rangés en cinq grands aspects.

- Aspect 1 : Psychologique (humain, sensible, affectif, compréhension, empathie, congruence)
- Aspect 2 : Expertise (compétences professionnelles, expérience, délivrance d'outils)
- Aspect 3 : Agilité professionnelle, capacité à altérer son modèle, à modifier sa feuille de route en fonction de la situation, à travailler dans les marges du cahier des charges et du dispositif.
- Aspect 4 : Incompétence, charlatanisme
- Aspect 5 : Trop grand décalage (culturel, politique, idéologique, expérience de terrain, projections et représentations de l'accompagnement)

Le tableau n°3, en page suivante, synthétise les descriptions classées en cinq groupes ou aspects.

Tableau N° 3.

	ent. n°1	ent. n°2	ent. n°3	ent. n°4	ent. n°5	ent. n°6	ent. n°7	ent. n°8
Aspect 1 Psychologique sensible affectif	Bonne réputation Disponible Sentiment d'appartenance commune Ecoute Compréhension Congruence	Réceptivité, Sentiment d'appartenance commune Compréhension Autorise la parole, disponibilité, fiabilité Pouvoir de transformation Médiation Congruence	Proximité, fraternité Humanité Congruence Apaie, stabilise, soutien Compréhens° Confiance Réassurance Pouvoir de transformat°	Trahison, rupture de confiance	Infantilisation Hypocrisie	Blessant Hypocrisie	Provoque la perte de repères, de sa place Hypocrisie	Forme de remise en question Hypocrisie
Aspect 2 Expertise	Capacité d'analyse Pertinence Compétence	Capacité d'analyse Compétence expérience professionnell. Délivrance d'outils, adéquation avec la demande	Structurat° clarification Compétence Dédramatis° Délivrance d'outils adaptés et durables Permet la prise de conscience					Intéressant, révélateur : permet la prise de conscience, collective
Aspect 3 Agilité professionnelle capacité à altérer son modèle	Capacité de réajustement Capacité d'adaptation	Agilité professionnell. Capacité d'adaptation, de rebondir			Implicite capacité à travailler dans les marges	Implicite capacité à réparer		
Aspect 4 Trop grand décalage : idéologie, culture, politique// Ecart représentations projections	Rédactionnel, phosphore, copiées-collés		Décalage politique, culturel, idéologique	Peu convainquant Incompréhens° Déception Attitude non professionnelle Pas de retour sur, investissement Hors sujet	Incohérence entre les options des politiques et leurs prescriptions	Hors sol		
Aspect 5 Incompétence charlatanisme, dangereux	Mauvaise réputation			Laxiste, nul Pas d'implication, solutions prêtes à porter Incompétent Contreproductif			Solutions prêtes à porter Peu crédible	

Nous pouvons repérer, à partir de ce tableau la récurrence de ces aspects, en nombre d'entretiens.

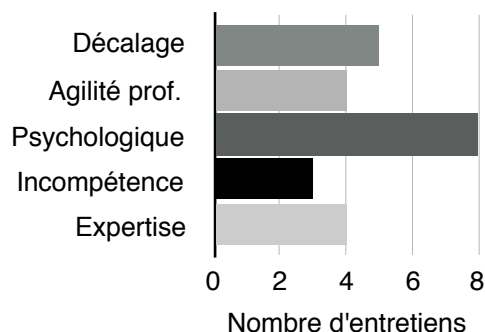
Aspect n°1, psychologique : 8 entretiens sur 8

Aspect n°2, expertise : 4 entretiens sur 8

Aspect n°3, agilité professionnelle : 4 entretiens sur 8

Aspect n°4, décalage : 5 entretiens sur 8

Aspect n°5, incompétence : 3 entretiens sur 8



Ce repérage est utile pour commencer à saisir la complexité. En effet, certaines descriptions associent des qualités qui peuvent cohabiter avec les non-qualités correspondantes. Par exemple dans l'entretien n°1 le consultant a à la fois bonne et mauvaise réputation car la personne fait allusion à deux interlocuteurs différents quand elle évoque le consultant. Il a mauvaise réputation d'après un collègue mais il a bonne réputation, après discussion avec la chargée de mission DLA. Puis, alors qu'il était décrit comme capable d'analyse pertinente, il est quand même soupçonné de ne savoir faire que du rédactionnel et des copiés-collés. Là encore, la personne interviewée se base sur deux interlocuteurs différents pour affirmer son point de vue. Il y a donc des qualités qui s'expriment dans une tension dialectique. D'autres sont exprimées par un implicite. Soit, il faut traduire dans le discours de la personne ce qui relève d'une qualité, soit cette qualité est exprimée implicitement par la négative, c'est à dire en nommant un défaut. C'est le cas des l'entretiens n°5, 6 et 7 qui expriment ce qui ne leur convient pas dans le dispositif tout en donnant des indications sur ce qu'ils souhaiteraient. Nous pouvons donc dire que les descriptions ne sont pas toujours des données simples. Par conséquent, pour comprendre comment les personnes agencent dans leur esprit ce qui relève de la « qualité », il semble important de saisir la complexité des représentations. Pour comprendre si, ces représentations agencées de manière complexe, peuvent être contenues dans la situation duale et asymétrique qui réunit un expert et un non-expert. Nous pouvons faire appel au concept *des positions hautes et basses* de BATESON et WATZLAWICK⁵² que nous avons déjà vu, pour savoir si la représentation que se fait l'interviewé, peut cadrer avec ce concept.

6.3 Passage au filtre de BATESON & WATZLAWICK

Un quatrième tableau a été fait, pour repérer à partir du classement précédent en cinq aspects, si le consultant, l'accompagnement ou le dispositif appariaient en « *position haute* » ou en « *position basse* ».

Tableau N° 4

N°	Aspect 1	Aspect 2	Aspect 3	Aspects 4	Aspect 5	Positions
ent. n°1	x	x	x	x	x	H-H-H-B-B
ent. n°2	x	x	x			H-H-H
ent. n°3	x	x		x		H-H-B
ent. n°4	x			x	x	B-B-B
ent. n°5	x		x	x		B-H-B
ent. n°6	x		x	x		B-H-B
ent. n°7	x			x	x	B-B-B
ent. n°8	x			x		H-B

A la lecture de ce tableau il est apparu évident que les « *positions* » ne sont pas stables, elles changent selon les aspects. De plus elles ne sont pas tranchées dans tous les entretiens.

⁵² WATZLAWICK (P.) 1997 op. cit.

En effet, le dispositif ou le consultant peuvent être placés dans une certaine position mais les attentes exprimées peuvent le situer dans une autre. Ou bien, les positions peuvent s'inverser suite à un doute exprimé, c'est l'exemple de l'entretien n° 8 dans lequel la personne interviewée place l'accompagnement plutôt en position haute : elle accepte volontiers la démarche et est très motivée pour « *apprendre à mieux faire* » tout en émettant un doute sur la capacité du dispositif à changer la situation, qui pour elle, est plus globale et dépasse le cadre de cette association :

« Alors, moi quand je suis arrivée c'était déjà décidé. Donc, j'avoue que du coup, je ne l'ai pas du tout mal perçu. Pour les autres c'est pas très facile, oui, c'est sûr que c'est une forme de remise en question, c'est certain. Après, je pense que c'était indispensable. Non, moi je trouve que c'est intéressant mais voilà, moi, je l'ai pris en cours de route, donc c'est un peu différent. Mais les quelques fois où on a travaillé avec le chargé de mission et avec l'équipe, à chaque fois, c'était quand même très intéressant. Après, c'est vrai que ça reste à nous de trouver les solutions, on nous donne des pistes mais dans les faits c'est quand même à nous de trouver les solutions parce que ces demandes de financements toutes les associations les font, il n'y a pas non plus des ressources inépuisables, donc... Moi je reste quand même un peu persuadée, et j'espère que ça ne sera pas le cas ici, mais je reste quand même un peu persuadée que dans les prochaines années il va y avoir une réduction importante du nombre d'associations, c'est inévitable. Avec les problématiques que ça pose parce que c'est quand même des acteurs de terrain dans le quartier qui remplissent vraiment un rôle de, une mission de service public... »

Ou encore, dans l'entretien n°5, l'accompagnement, tel qu'il a été décidé par le diagnostic et le plan d'accompagnement paraît dissonant par rapport aux projets en cours. Pourtant, s'inscrivant en contre la personne donne les éléments qui, selon elle placeraient l'accompagnement en « *position haute* » :

« Mais c'est pour ça que j'aurais souhaité que le DLA porte sur ce nouveau projet, nous nous aider à trouver la forme juridique la plus adaptée. Comme je le disais tout à l'heure, le train est en marche et quoi qu'il arrive nous irons sur ce projet, avec ou sans le DLA mais, pour moi ça aurait été plus utile. Après, vous comprenez, je ne suis pas totalement irresponsable, je sais bien qu'on ne peut pas creuser éternellement le déficit mais en même temps, on travaille déjà des solutions alternatives, on avance on sait bien que les fonds publics ne sont pas illimités, on nous dit qu'il faut penser au privé mais on n'est pas les seuls non plus... Ce projet, il va justement dans le sens des politiques et là, c'est stop arrêtez tout ! Comme je l'ai dit, je n'ai rien contre vous mais ce projet verra le jour, ça je vous le dit ! »

Le président ne remet pas en cause l'utilité du dispositif et le place plutôt en position haute mais il remet en cause ce sur quoi l'accompagnement a été fléché, qui place le dispositif en position basse. Par là, les positions basses et hautes co-existent.

Autre cas, l'entretien n° 6 place l'accompagnement et le dispositif en position basse. Il décrit les effets néfastes d'un premier DLA mais se faisant, il place tout de même le dispositif en position haute, par la négative :

« Mais ça m'est arrivé d'avoir des hauts et des bas et de me dire : je m'y retrouve pas, maintenant il faut que je m'en aille et puis je ne sais pas ? J'y crois à cette association !

Alors c'est sûr que même si je n'y suis pas, elle marchera quand même ! Je veux pas dire que c'est moi, que c'est à cause de moi qu'elle marche, c'est sûr, je ne suis pas si prétentieuse. Mais c'est vrai que je m'y intéresse, je m'y intéresse beaucoup. Mais bon, je sais que tout à une fin, bon voilà. Alors je sais que le DLA avait mis une petite phrase dans leur diagnostic qui m'avait un peu touché, c'était du style : que les anciens, les bénévoles trop anciens... Je me suis sentie très visée, alors voilà... Vous savez, c'est vrai qu'il y a eu des problèmes financiers mais le précédent DLA n'a pas résolu non plus le problème financier parce que tout est lié et que c'est peut-être pas aussi simple sur le terrain que ce qu'ils voient depuis leurs bureaux et qu'ils écrivent dans leurs diagnostics. Entendre que les bénévoles sont trop anciens, ça mène à quoi ? Est-ce qu'en changeant pour des bénévoles plus jeunes, d'abord il faudrait les trouver les jeunes, est-ce que c'est vraiment ça qui va changer les finances ? »

La personne est fortement touchée par ce qui a été écrit dans un diagnostic et estime que le précédent DLA n'a pas résolu le problème. Elle place le dispositif en position basse, cependant, le fait qu'elle exprime une douleur qui semble perdurer, puisque ce diagnostic correspond au DLA précédent qui a eu lieu trois ans auparavant, place indirectement le dispositif en position haute.

L'entretien N°3 indique un changement de position suite au signalement qu'elle a fait auprès de l'opérateur local :

« Je me souviens assez bien des sessions qui m'ont pas satisfaites dans un premier temps parce j'étais pas du tout convaincue par l'utilité de la personne par rapport à notre projet parce qu'on était pas du tout sur les mêmes critères, lui il sortait d'une fondation etc. Et nous on était anti secteur privé, enfin tu vois on avait aussi un discours politique assez particulier, enfin par rapport à lui, pour (...) Mais les autres, c'était, des gens proches dans le sens où l'on travaillait tous ensemble dans les mêmes locaux, à part le formateur en gestion mais j'ai toujours trouvé qu'il était très proche. Des contacts de proximité, des formateurs extrêmement proches de nous, qui se moulaient dans notre histoire et pour le coup, là, s'imprégnaient de notre histoire pour en faire quelque chose, et pour nous donner des outils adaptés à nos besoins. »

Nous voyons par ces exemples que la représentation du dispositif, de l'accompagnement ou du consultant n'est pas une valeur tranchée qui peut être codée en 1 ou 0. Les personnes expriment des situations et les représentations associées, là encore, plus complexes. L'analyse des matériaux ne peut être réduite uniquement à la détermination des *positions basses ou hautes* mais celles-ci ont été utiles pour trouver un cadre théorique approprié.

6.4 Vers une lecture multiréférentielle

La lecture d'un texte de Jacques ARDOINO « De l' « accompagnement » en tant que paradigme »⁵³ qui met en évidence la complexité de différentes situations d'accompagnement a été décisive dans le choix d'un champ théorique pour analyser les matériaux :

⁵³ ARDOINO (J), *De « l'accompagnement » en tant que paradigme*, in *Pratiques de formation/analyses*, N° 40 novembre 2000, Université Paris 8, pp. 5-19

« Il y aura donc des accompagnements de groupes, d'équipes (psychologie sociale et psychosociologie, sciences de l'organisation), comme des accompagnements plus individualisés et personnalisés (soins, psychothérapies, éducation). Compte tenu des aspects contradictoires qu'elle peut présenter, de ses ambivalences et de son ambiguïté, cette notion bénéficiera utilement d'une lecture multiréférentielle »⁵⁴

Avant d'entrer dans ce texte et dans l'analyse des matériaux proprement dite, nous allons aborder *L'analyse multiréférentielle* et la *Théorie de la complexité* de Jacques ARDOINO qui sont antérieures au texte cité et qui permettent de comprendre la pensée de l'auteur.

Chapitre 7. La théorie de la complexité et l'analyse multiréférentielle de Jacques ARDOINO

7.1 Présentation de Jacques ARDOINO

Pour analyser les matériaux le champ théorique choisi est *L'analyse multiréférentielle* et la *Théorie de la complexité* de Jacques ARDOINO.

Jacques ARDOINO est décédé en février 2015, à l'âge de quatre vingt huit ans. Il a marqué la recherche en sciences de l'éducation par son niveau d'excellence, d'exigence scientifique, son habilité à la conceptualisation et le nombre de ses publications. Licencié en droit, en philosophie et en psychologie, il était docteur de troisième cycle en administration des entreprises et en lettres et sciences humaines. Il était aussi psychanalyste. Il a enseigné dans le secondaire et à travaillé sur un terrain social avant d'intégrer l'Université Paris 8 à Vincennes puis à Saint-Denis. Ses travaux sont devenus une référence dès les années soixante avec la parution de « *Propos actuel sur l'éducation* »⁵⁵. Mais ce sont surtout ses interventions en tant que psychosociologue et ses travaux sur la dimension institutionnelle de l'éducation qui l'ont distingué. Dès la fin les années quatre vingt, il a travaillé en collaboration avec René LOURAU et Guy BERGER sur ces questions. Il est décrit par ses collaborateurs parmi lesquels figurent également : René BARBIER, Christian VERRIER, Jean-Louis LEGRAND, Georges LAPASSADE et Rémi HESS, comme un « *grand théoricien des sciences de l'éducation, un personnage radicalement multiple et attachant* »⁵⁶.

Jacques ARDOINO militait pour l'Université Ouverte et cela s'est concrétisé notamment, par la mise en ligne de quasiment toutes ses interventions sur son site Internet personnel. Faisant de celui-ci une véritable bibliothèque ouverte.

Les textes de Jacques ARDOINO utilisés sont :

- (1996) *Complexité*, contribution à l'ouvrage collectif : *Relier les connaissances*, sous la direction d'Edgar MORIN, Seuil, Paris, 1999, [http:// jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/complexite.pdf](http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/complexite.pdf)
- (1993) *L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives*, in *Pratiques de formation/analyses* N° 25-26, Université Paris 8, Paris 1993

⁵⁴ idem p.19

⁵⁵ ARDOINO (J) *Propos actuels sur l'éducation* 1965 réédité en 2004 L'Harmattan, Paris

⁵⁶ *Connaissez-vous Jacques ARDOINO ? La mort d'un grand chercheur*, témoignages en ligne <http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/spip.php?article348>

- (2000) *De « l'accompagnement » en tant que paradigme*, in *Pratiques de formation/analyses*, N° 40 novembre 2000, Université Paris 8, pp. 5-19

Ce cadre théorique est étayé par : BOUTINET (J-P.), DENOYEL (N.), PINEAU (G.), LERBET-SERENI (F.), PAUL (M.), BOUCENNA (S.), BATESON (G.) & WATZLAWICK (P.).

7.2 Complexité et analyse multiréférentielle des situations

Dans l'oeuvre de Jacques ARDOINO l'analyse multiréférentielle ou l'approche multiréférentielle est une théorie fondatrice majeure. Chronologiquement, elle apparaît avant l'article sur la complexité, qui est une contribution à l'ouvrage collectif dirigé par Edgar MORIN *Relier les connaissances*, paru en 1999. Néanmoins, appréhender en premier lieu *la complexité* permet de mieux comprendre l'*approche multiréférentielle* et surtout de ne pas faire de contresens ou de la réduire à la pluridisciplinarité.

Pour Jacques ARDOINO, la complexité renvoie au vocabulaire des sciences de l'homme. D'un point de vue scientifique, il s'agit d'un développement des modèles fonctionnalistes, initiés par l'anthropologue, ethnologue et sociologue polonais, Bronisław MALINOWSKI (1884-1942) qui à partir de ses observations participantes dans les îles du pacifique, conçoit qu'une société ne doit pas être analysée à partir de son histoire mais de son fonctionnement. Il avait analysé les rites préparant la pêche et entourant la mise à l'eau des pirogues non pas comme des coutumes exotiques fondées dans l'histoire de ces peuples mais comme des pratiques culturelles et sociales ayant pour fonction de canaliser le stress lié à l'océan. À partir de là, il a établi que la société et la culture sont une totalité et les pratiques humaines qui s'inscrivent dans cette société ont pour fonction de répondre à des besoins : « *Pour le fonctionnaliste, la culture, c'est-à-dire le corps complet d'instruments, les privilèges de ses groupes sociaux, les idées, les croyances et les coutumes humaines, constituent un vaste appareil mettant l'homme dans une meilleure position pour affronter les problèmes concrets particuliers qui se dressent devant lui dans son adaptation à son environnement pour donner cours à la satisfaction de ses besoins.*⁵⁷ »

Pour l'auteur, d'un point de vue épistémologique la notion de complexité, développée et illustrée par les travaux d'Edgar MORIN est à considérer comme une démarche scientifique holistique dont l'analyse ne consiste pas à décomposer les éléments d'un tout, afin d'obtenir un élément simple et explicable mais qui entend appréhender le tout, de manière globale, considérant qu'il n'est pas réductible à la somme de ses parties.

Pour Jacques ARDOINO, la complexité est une notion polysémique. L'origine de cette polysémie, viendrait, d'une confusion ou d'une non-distinction étymologique entre *compliqué* (de *plicare* : plier) et *complexe*, de *complexion* : *complexus*, dérivé de *cum* et de *plecti*, *plectre*, *plexum* : *tourner, friser, tresser ses cheveux*⁵⁸. Cette non-distinction amène dans le langage courant l'assimilation de complexe et de compliqué, pourtant comme le souligne l'auteur, une tâche peut-être compliquée sans être complexe et inversement : « *Pour illustrer notre propos d'un premier exemple, le Chef d'un petit établissement scolaire qui se trouverait promu à la tête d'un établissement plus important aurait, de ce fait, une tâche évidemment plus compliquée, mais en rien nécessairement plus complexe* ⁵⁹ ». Compliqué et complexe

⁵⁷ MALINOWSKI (B.K.) *Les dynamiques de l'évolution culturelle*, Paris, Payot 1970 p.73

⁵⁸ *Complexité*, contribution à l'ouvrage collectif : *Relier les connaissances*, sous la direction d'Edgar MORIN, Seuil, Paris, 1999, <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/complexite.pdf> p.1

⁵⁹ p.1

s'opposent toujours à simple mais d'un point de vue scientifique, leur distinction renvoie à deux types d'analyses différentes. L'analyse d'un phénomène compliqué renvoie à l'objet et à ses composants. Le caractère *compliqué* est contenu dans l'objet. Si l'objet est décomposé en autant d'éléments qui le constituent, sa réduction permettra d'obtenir un élément simple. L'explication du phénomène aura lieu par réduction en vue d'une simplification. Le statut du « compliqué » est toujours temporaire, il suppose de *la transparence de l'objet qui sera rendue après explication*. Il s'agit d'une analyse multi-dimensionnelle ou multi-factorielle. En revanche, l'analyse de la complexité d'un phénomène ou d'un objet dépasse l'analyse de l'objet lui-même, pour l'appréhender dans la relation entre l'objet et le sujet qui veut produire la connaissance. L'objet est *reconnu complexe de façon permanente et irrémédiable*. L'analyse ne conduira pas à le décomposer mais à l'appréhender de manière globale dans un processus dynamique qui se crée et se renouvelle dans, et par, une relation intersubjective. Ce type d'analyse est à l'oeuvre dans les approches réflexives et systémiques des sciences sociales et humaines notamment en anthropologie, ethnologie, théorie psychanalytique, psychosociologie et sociologie des organisations, nouvelle théorie de la communication issue de l'école de Palo-Alto, dans modèles cybernétiques de l'information... Ce qui n'exclue pas que ces disciplines peuvent recourir à l'analyse multi-dimensionnelle pour éclairer tel ou tel aspect de leurs objets. Il s'agit de démarches herméneutiques qui demandent l'interprétation des signes pour comprendre le sens qui n'est plus forcément contenu dans l'objet. Cette interprétation produit une représentation, des *substituts mentaux* de l'objet. La complexité réside dans cette production d'images mentales et dans sa prise en compte en tant que processus : « *C'est la démarche, elle-même qui crée le processus qui, à son tour, devient l'objet en le représentant* ». ⁶⁰ L'approche de la complexité n'est plus seulement une approche multi-dimensionnelle qui analyse différentes données homogènes à l'objet, elle devient multi-référentielle en acceptant d'analyser des données hétérogènes produites par le processus de représentation. Dans le premier cas il y a plusieurs variables contenues dans l'objet, dans le second plusieurs références ont « produit » l'objet. L'analyse multiréférentielle s'attache à une *dynamique des effets de sens*, plutôt qu'à la *dynamique des effets de forces* ⁶¹. Pour Jacques ARDOINO, la différence entre l'analyse multiréférentielle et d'autres théories notamment systémiques, c'est la conception et la perception du temps. « (...) *La théorie des systèmes demeure un "constructivisme". La temporalité-historicité en reste exclue parce que le temps ne s'y retrouve que sous forme de paramètres, de facteurs toujours plus ou moins voulus homogènes à l'ensemble privilégié* » ⁶². La *temporalité-historicité* est la perception du temps vécu par chacun ajouté à sa propre historicité, c'est-à-dire son histoire emprunte de sa mémoire et de son vécu, associée à une durée particulière. La *temporalité-historicité* n'est pas le temps c'est la perception subjective et intersubjective « d'un certain temps », associée à une certaine durée, également subjective et intersubjective. C'est pourquoi au risque du paradoxe, la multiréférentialité ne peut être pensée qu'à travers une dialectique subjectivité-intersubjectivité.

Ainsi, (l'analyse multiréférentielle) : « *Assume pleinement l'hypothèse de la complexité, voire de l'hyper-complexité de la réalité à propos de laquelle on s'interroge, l'approche multiréférentielle se propose une lecture plurielle de ses objets (pratiques ou théoriques), sous différents angles, impliquant autant de regards spécifiques que de langages appropriés aux*

⁶⁰ p.2

⁶¹ p.3

⁶² p.3

*descriptions requises, en fonction de système de référence distincts supposés, reconnus explicitement, non réductibles les unes aux autres, c'est-à-dire hétérogènes »*⁶³.

L'intérêt de l'analyse multiréférentielle, telle qu'elle est proposée par Jacques ARDOINO est d'autoriser la prise en compte simultanée de l'hétérogénéité à travers différents aspects, différentes représentations, différentes langues ou langages et différentes disciplines. L'analyse multiréférentielle en proposant de prendre en compte différentes représentations et références s'adapte à l'étude de l'accompagnement des associations dans le cadre du DLA ne serait-ce que parce que le dispositif met en présence les représentants de trois institutions ou micro-institutions qui ont chacune leur propre *temporalité-historicité*, des références, des attributions, des missions et des compétences particulières. Mais également des modes de fonctionnement, des réglementations, des processus de contrôle et d'évaluation ; et des intérêts particuliers. Au cours d'un accompagnement, ces différents représentants sont réunis autour d'un projet supposé homogène, mais la représentation de chacun va constituer une situation hétérogène complexe. Il semble que *l'analyse multiréférentielle* soit une théorie adaptée à cet objet de recherche non pas pour « traiter » les différents aspects et représentations en jeu dans l'accompagnement mais pour mettre en lumière sa complexité. Le texte suivant ne fait que renforcer l'idée d'une théorie pertinente.

7.3 « De l' « accompagnement » en tant que paradigme »

Cet article paraît en 2000, Jacques ARDOINO est rédacteur en chef de la revue *Pratiques de formation/analyses* qui émane de l'Université Paris 8. Le numéro quarante de cette revue est dédié à René LOURAU décédé à l'âge de soixante sept ans.

Pour Jacques ARDOINO « l'accompagnement » est une notion plus qu'un concept. Il remarque que le terme est actuellement très employé, dans des registres très variés. Dans cet article, il précise que son propos ne vise pas des formes d'accompagnements spontanées qui peuvent exister dans le cercle familial, amical, de voisinage ou amoureux. Il aborde la notion d'accompagnement dans un cadre qui se veut professionnel ou qui est en voie de professionnalisation. Pour étudier cette vaste notion, il réduit le champ de ses emplois aux pratiques sociales, qu'il précise : « *Rappelons que nous entendrons par pratiques sociales, tout au long de cet article : les comportements, habitus, coutumes et croyances exprimant et traduisant des systèmes de valeurs culturels et sociaux, que les membres d'une société, d'une communauté, données, peuvent agir ensemble, tout à la fois individuellement et collectivement, en incluant ainsi la part de variation, d'interprétation personnelle, de création, voire de transgression, que comporte toujours l'observance des lois et des règles de vie mutuellement reconnues et acceptées ou subies. Celles-ci peuvent donc être volontairement et consciemment respectées aux plans d'une déontologie, d'une morale ou d'une éthique, mais, tout aussi bien, inconsciemment exercées, à travers autant d'assumptions*⁶⁴. Elles se donnent à lire à travers tout un jeu de " représentations sociales " ».⁶⁵ L'auteur constate qu'en se limitant au champ des pratiques sociales, il peut tout de même, *par un premier recensement sommaire, non exhaustif et provisoire, décrire au moins sept emplois et usages différents* de la notion,

⁶³ (1993) *L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives*, in *Pratiques de formation/analyses* N° 25-26, Université Paris 8, Paris 1993

⁶⁴ L'auteur précise en note de pas de page : « *Terme employé dans les langues anglo-saxonnes, américaine notamment, désignant des systèmes d'attitudes, de croyances, de valeurs, des patterns (modèles), le plus souvent inconscients, structurant et influençant nos comportements et nos conduites* »

⁶⁵ De « *l'accompagnement* » en tant que paradigme, in *Pratiques de formation/analyses*, N° 40 novembre 2000, Université Paris 8, p 5

qu'il classe dans sept registres différents : la musique, l'éducation-scolaire et universitaire, la formation professionnelle et permanente des individus, le sport, la clinique et les soins médicaux, le juridique et social et la solidarité et la coopération internationale. Pour explorer chacune de ces rubriques, il propose une direction critique en décrivant une dimension logique, une dimension éthique et une dimension dialectique, en ayant préalablement posé le postulat suivant : « Malgré l'expression bizarre, retenue par la SNCF et les compagnies aériennes, de "bagages ou de personnes accompagnées" (...) En dépit des glissements sémantiques fréquents dans l'univers industriel et commercial, on accompagne toujours des personnes et non des objets (des bagages, notamment). Nous ne sommes plus dans l'ordre du "transport" mais dans celui du transfert (au sens psychanalytique du terme). »⁶⁶

Sur le plan logique, la notion actuelle d'accompagnement est une démarche constituée de savoirs et de techniques, de gestes de plus en plus technologiques soumis à des contraintes de précision et de technicité, qui en fonction d'une contrainte utilitariste, sont de plus en plus normés et standardisés. Dans le secteur médical par exemple, les progrès de la science et des techniques engendrent des démarches d'accompagnement basées sur des protocoles de plus en plus précis et professionnalisés. Ces démarches sont soumises à la gestion des flux. Le matériel et son utilisation, le personnel dédié ont un coût qu'il s'agit de contenir, renforçant l'idée de maîtrise et de technicité. Nous pourrions, bien-sûr, regretter que l'accompagnement ne soit pas plus individualisé, pourtant, lorsque c'est nécessaire, nous sommes bien heureux de trouver des soignants capables de faire fonctionner des appareils technologiques de pointe. Même constat dans le domaine de l'éducation. Il serait souhaitable que les relations entre les instituteurs et les élèves soient personnalisées et adaptées mais les contraintes bureaucratiques induisent, au contraire, des rapports plus neutres, plus objectifs et plus distants. Le système scolaire adapte une pédagogie spéciale et spécifique pour l'accompagnement des élèves réputés difficiles, voire des « cas ». Ces pédagogies ne s'adressent pas au plus grand nombre et par conséquent, l'accompagnement scolaire à une couleur péjorative, qui repose sur l'opposition entre les bons et les mauvais, le *normal* et le *pathologique*⁶⁷. Cette opposition entre le normal et le pathologique, oppose les élèves entre eux mais également les « maîtres » et les élèves, les soignants et les soignés, les incapables-majeurs et les tuteurs, les pays du nord et les pays du sud, les colons et les colonisés. La démarche d'accompagnement est bien souvent synonyme de prévention, de dépistage, de diagnostics, de pronostics, de protection, de rééducation, de réparation, de lutte anti... Bref, de contrôle social et de gestion des risques. La démarche d'accompagnement, devrait, selon Jacques ARDOINO *comporter une position éthique qui n'est pas à confondre avec les codes déontologiques actuels*, d'autant plus si elle se veut ou devient professionnelle. Tout d'abord, la notion d'accompagnement demanderait à ce que le statut inter-personnel soit explicite. L'une des ambiguïtés de la démarche c'est qu'elle repose sur le statut implicite de l'accompagnateur. Il est implicitement reconnu comme détenteur du savoir et par là, il fait figure de « maître » de « gourou ». Cet implicite place l'accompagnateur dans une position dominante par rapport à l'accompagné, induisant ainsi des jeux de pouvoirs, de maîtrise, de domination, d'imitation et de séduction. Le maître est celui qui sait, c'est lui qui détermine le trajet à parcourir et la destination. Dans la plupart des situations, cette asymétrie de la relation n'est pas nommée. Elle peut reposer sur une analyse objective des compétences et de l'environnement, dans ce cas l'asymétrie est acceptée. Par

⁶⁶ pp.9 et 10

⁶⁷ Concept emprunté au philosophe et médecin Georges CANGUILHEM (1904-1995) qui élabore sa thèse de médecine en 1943 à partir de ce concept

exemple, en cas d'hospitalisation, nous ne chercherons pas à manipuler le matériel nous-même. Mais, l'asymétrie de la relation peut tout autant, reposer sur des « *Données totalement subjectives, sur des modèles sous-jacents, des représentations conscientes ou non. Quelles représentations se fait l'entraîneur du sportif ? Dans quelle mesure ce dernier n'est-il pas, une créature qu'il s'agit de façonner en fonction de sa propre représentation de la performance et de l'excellence, calquée sur un schéma mécaniste de la réussite et non sur les réelles potentialités du sportif ?* ». L'auteur note à ce sujet que ces modèles d'accompagnements sportifs reposent sur l'opposition maître-disciple et que cette opposition peut devenir la condition de la réussite, tout autant qu'elle peut constituer une relation de type sadomasochiste. Il en est de même pour les domaines de la formation et de l'éducation. Quelles représentations a le formateur des « formés », des « apprenants » ? Quant au pédagogue, Jacques ARDOINO, remarque avec humour que ce mot contient dès l'origine une « *tare étymologique* »⁶⁸. Quelle place est laissée au sein de l'éducation aux acquis antérieurs, au vécu de l'élève ? Sur ce point, la formation permanente et continue des adultes est, en principe, plus individualisée et tient compte plus des acquis du passé. Généralement il s'agit d'une démarche en partie volontaire ; et les situations professionnelles particulières, comme le recrutement, la sélection, l'orientation et la reconversion demandent des formes pédagogiques spécifiques qui sont, par certains aspects, moins standardisées que dans l'éducation des enfants. Ainsi, pour l'auteur : *l'intentionnalité même de l'accompagnement nous renvoie vers une problématique plus générale de l'éducation une philosophie de la relation* devrait sur un plan éthique reconnaître l'autonomie, la capacité critique de l'accompagné, seul capable de déterminer la trajectoire, la destination de celle-ci et comment il veut l'atteindre. Cela supposerait une réciprocité dans la relation qui ne serait plus une relation d'accompagnateur à accompagné, reposant sur un schéma « maître-disciple » mais sur la notion de partenaire. Le partenaire étant celui avec qui l'ont partagé quelque chose, l'associé, dont l'étymologie nous indique qu'il est « co-partageant »⁶⁹. Ce co-partage annulerait le modèle classique de la transmission. Il ne s'agirait plus de « guider », de « conduire » en supposant une harmonie pré-établie mais de rechercher *une harmonie en cours*. À ce propos, Jacques ARDOINO signale que : « *Le changement majeur d'optique, d'ordre épistémologique, réside dans l'acceptation (oh combien difficile !) Du fait que le sujet est compris comme seul à même de se déterminer, sans préjudice, pour autant, il est vrai, des altérations qui l'affecteront toujours utilement. Le modèle dominant n'est plus alors celui d'une transmission, voire d'une tradition, de savoirs, ou de savoir-faire, mais en termes, cette fois, de savoir-être et devenir, de " provoquer " (ce qui laisse au conflit toute son importance), d'inciter, d'appeler le sujet (hors toute forme de manipulation) à élaborer en lui même les représentations, les systèmes de valeur, les modes opératoires, qui s'avéreront nécessaires à sa relation au monde et à son action au sein de celui-ci* »⁷⁰. Jacques ARDOINO ne manque pas de remarquer que : « *Le projet spécifique de l'éducation populaire reprend, bien évidemment, cette visée éducative ambitieuse, qui loin de se contenter d'une mise à disposition de rudiments impérativement nécessaires pour la survie de l'espèce, cherche, pour le plus grand nombre, un développement de la fonction et des capacités critiques tout en s'efforçant de lutter contre la tendance très forte, et continuellement renouvelée, vers une réification dogmatique et idéologique de*

⁶⁸ lat. *paedagogus* «esclave qui accompagne les enfants, précepteur», gr. $\pi \alpha \iota \delta \alpha \gamma \omega \gamma \omicron \varsigma$ «esclave chargé de conduire les enfants à l'école» <http://www.cnrtl.fr/etymologie/pedagogue>

⁶⁹ PICOCHÉ (J) *Le Robert étymologique du français*, nouvelle édition, Les Editions du Robert, Paris, 2014 p.398

⁷⁰ ARDOINO (J.) op.cit p.12

l'inégalité »⁷¹. Cette position éthique dans laquelle la relation ne serait plus asymétrique mais réflexive et réciproque supposerait la reconnaissance explicite du statut des partenaires et l'acceptation de l'hétérogénéité et de l'altérité. La perception de l'autre, en tant que différent est accepté et constitue une limite, si celle-ci ne présage pas, à terme, de l'assimilation de l'autre. L'autre constitue une limite à au désir de toute puissance et de maîtrise, et réciproquement. Jacques ARDOINO a formalisé cette idée dans le concept de *négatricité* qu'il définit ainsi :

« Capacité de tout être vivant, a fortiori humain, de vouloir et de pouvoir opposer ses propres stratégies et contre-stratégies aux stratégies dont il se sent l'objet de la part d'autrui »⁷².

Le concept de négatricité constitue une altération dans la relation. Accepter que la relation soit *altérée* c'est accepter le conflit, la dysharmonie et la contradiction, non pas en tant qu'achoppement mais comme constituant la relation d'accompagnement, qui ne peut, alors, exister en dehors d'une *dialectique objectivité (universalité)-intersubjectivité (particularité)-subjectivité(singularité)*.

Suivant le développement de Jacques ARDOINO, les principes éthiques posés, amènent nécessairement à penser la démarche d'accompagnement dans une *praxis proprement dialectique*. Pour l'auteur la « pratique » est toujours *praxis*. Ce n'est pas l'action d'un sujet transformant le monde mais l'action d'un sujet se transformant en agissant sur le monde. Cette *praxis* ne peut être que dialectique car elle existe dans et à travers un processus subjectif et intersubjectif de représentation. Plus on va aller vers la clinique (au sens large), en acceptant la position éthique, plus les qualités d'écoute seront nécessaires. Mais cette écoute, composée de logiques et de représentations hétérogènes va être traversée par des contradictions fortes. Ne pas céder à la tentation de réduire ces contradictions en les replaçant dans un schéma binaire d'opposition, c'est accepter de prendre en compte la tension dialectique qui les unie plus qu'elle ne les oppose. Prendre en compte la tension qui existe entre mes propres représentations et celles d'autrui, c'est accepter le principe d'altération, l'évolution et la créativité. La créativité peut se mesurer dans des situations éducatives, de formation ou en musique, par la capacité à inventer des modèles, autres, parce qu'altérés. Au sein même de la relation se loge une dynamique transférentielle et contre-transférentielle⁷³. Cette dynamique va devenir créative par le concept de perlaboration⁷⁴ qui va permettre, par la réappropriation dans le récit, qu'une nouvelle histoire soit élaborée. Ainsi pour l'auteur, la finalité de l'accompagnement devrait être celle d'amener les partenaires à devenir « auteur » ou « co-auteur » de leurs temporalités-durées. Là, encore, compte-tenu de la contradiction, ce principe de créativité ne peut exister que dans une pensée dialectique, qui peut faire de la démarche d'accompagnement, une démarche ambivalente et parfois ambiguë. C'est

⁷¹ ibid p.12

⁷² ARDOINO (J.) *Les avatars de l'éducation, pédagogie théorique et critique* coll. éducation et formation, Paris, PUF, 2000

⁷³ Contre-transfert : concept élaboré par FREUD en 1913 dans *die disposition zur zwangsneurose (Disposition à la névrose obsessionnelle)* édition française PUF 8^e édition 1986 p. 441 : « Chacun possède en son propre inconscient un instrument avec lequel il peut interpréter les expressions de l'inconscient chez les autres ». Ce concept est à rapprocher de « l'attention flottante » qu'il avait décrit en 1911, qui est « manière dont l'analyste doit écouter l'analysé qui ne doit privilégier a priori aucun des éléments du discours, ce qui implique qu'il laisse fonctionner le plus librement possible sa propre activité inconsciente et suspend les motivations qui dirigent habituellement l'attention. Cette recommandation technique constitue le pendant de la règle de libre association proposé à l'analysé. » *Conseils au médecin dans le traitement psychanalytique, La technique psychanalytique*, trad. fr. A. Berman, Paris, PUF, page 66

⁷⁴ Néologisme proposé par J. LAPLANCHE et JB. PONTALIS pour traduire le terme de *durcharbeitung* employé par Freud en 1914. Il désigne un travail psychique qui permet au sujet conscient d'admettre des éléments refoulés. En quelque sorte le sujet conscient s'approprie ces éléments et les organise dans un nouveau discours. In DORON (F), PAROT (F) *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 1991, p 510

pourquoi : « *Compte tenu des aspects contradictoires qu'elle peut présenter, de ses ambivalences et de son ambiguïté, cette notion bénéficiera utilement d'une lecture multiréférentielle. C'est pourquoi nous définissons ici l'accompagnement comme un véritable paradigme structurant et éclairant les intentionnalités* »⁷⁵.

Pour résumer, l'accompagnement pour Jacques ARDOINO n'est pas un concept, c'est une notion qui caractérise une démarche qui se veut de plus en plus professionnelle et professionnalisée. La notion d'accompagnement est toujours référée à une durée. La temporalité-durée caractérise le temps et la trajectoire définit l'espace. Ces dimensions sont simultanées : « *La vision de du monde et la philosophie d'Héraclite doit impérativement se conjuguer avec celles de Parménide* »⁷⁶.

La démarche d'accompagnement pose la question de son intentionnalité et une éthique de la relation reposerait sur l'explicitation du statut des participants, qui affranchis du schéma maître-disciple et du schéma de transmission et d'imitation, pourraient devenir des partenaires. La reconnaissance de l'altérité supposerait d'inventer la démarche d'accompagnement à travers une *praxis proprement dialectique* car l'accompagnement suppose une relation intersubjective impliquée dans laquelle l'harmonie n'est pas préétablie mais en cours.

La théorie de la complexité et l'analyse multiréférentielle des situations semble une théorie adaptée à notre propos. Les éléments décrits semblent pouvoir répondre aux premiers classements des matériaux. Le chapitre suivant est consacré à l'analyse des matériaux. Dans un premier temps, nous allons poser une hypothèse de recherche, d'après le cadre théorique donné. Puis nous fabriquerons une clé d'analyse à l'aide des concepts exposés par Jacques ARDOINO.

Chapitre 8. Approcher la complexité par la posture et le symbolisme

8.1 Hypothèse de recherche et clé d'analyse des matériaux

L'hypothèse de recherche posée pour conduire ce travail est que la qualité de l'accompagnement des associations dans le cadre du dispositif DLA ne peut être réduite à la notion d'expertise extérieure mais doit bénéficier d'une *lecture multiréférentielle* qui met à jour la complexité des représentations.

La qualité ne peut reposer uniquement sur une situation asymétrique, duale dans laquelle l'un sait et l'autre ne sait pas. Les premiers classements ont mis en évidence que la notion d'expertise n'est pas forcément première ni même présente. Les classements successifs ont montré la co-existence de représentations complexes.

Pour tenter d'appréhender la complexité contenue dans la situation au regard des matériaux de recherche, il est apparu pertinent d'isoler, des textes de Jacques ARDOINO, les notions de :

- *explicitation des rôles des partenaires*
- *modèles sous-jacents et représentations conscientes ou non du partenaire*

En les observant chacune en fonction de la *temporalité-durée* qui, pour l'auteur, est constituante de toute démarche d'accompagnement.

Comme nous avons pu remarquer lors des premiers classements que les points de vue peuvent également changer en fonction de différents interlocuteurs, cette notion est ajoutée à celle de partenaire.

⁷⁵ ibid p.19

⁷⁶ idem p.19

Pour simplifier la notion *d'explicitation*, elle est décomposée en :

- Statuts/rôles explicites et implicites

Les *modèles sous jacents ou représentations conscientes ou non* sont observées sous l'angle du symbolisme : à quelle figure ou symbole la représentation exprimée renvoi-t-elle ?

Ce qui donne :

Proposition d'ARDOINO		Proposition de clé d'analyse	
explicitation du rôle des partenaires	temporalité-durée	Identification du partenaire Identification de l'interlocuteur	temporalité-durée
		Repérage de la posture du partenaire, statuts et rôles explicites-implicites	temporalité-durée
modèles sous jacents et représentations conscientes ou non du partenaire		symbolisme/figures	

8.2 Identification du partenaire

L'explicitation des rôles des partenaires telle que le propose Jacques ARDOINO, suppose d'abord une identification de ces derniers. Il s'agit de repérer dans le discours des personnes interviewées :

- Qui est le partenaire ?
- Comment, pourquoi, est-il devenu partenaire ?

Jacques ARDOINO définit le partenaire comme celui avec qui l'on est *co-partageant*.

Un repérage du partenaire a été fait pour chaque entretien, ici, l'exemple de l'entretien n°1 est donné, les autres entretiens serviront d'exemples dans d'autres rubriques.

Dans cet entretien, le premier partenaire énoncé est le président de l'association, la personne précise le contexte de la demande de DLA :

« C'est à dire qu'en fait on vient de vivre quinze mois très difficiles parce que on a remis en question, enfin, l'employeur, le président, accompagné par moi par moi puisque je suis censée...(...) »

Ici, les deux personnes sont dans leurs rôles statutaires mais lorsque le président annonce qu'il restera président à condition de questionner le rôle de la directrice dans l'équipe, il devient son partenaire :

« Il a dit bon ben ok, moi je veux bien continuer à mener les actions mais à conditions qu'on se pose les bonnes questions : qui fait quoi, la directrice qu'est-ce qu'elle fait ? Parce que bon, je vous dis le conflit l'a beaucoup marqué psychologiquement... Finalement c'est moi qui porte tout donc...(...) »

La dernière partie de la séquence montre que la limite individuelle dans le co-partage de ce conflit n'est pas nettement marquée, puisqu'il affecte psychologiquement le président mais que finalement c'est la directrice *qui porte tout*.

Dans l'extrait suivant, la directrice parle de la première rencontre avec l'opérateur DLA et

s'amuse à déplacer dans le vocabulaire le registre du partenaire :

« On s'est vu en décembre et ça a été une réticence de mon ex-président, j'aime bien dire mon ex ! (...) ».

L'ancien président passe dans le registre des partenaires amoureux. Elle confirme qu'il ne s'agit pas du registre habituel et qu'elle n'a pas dit ça par hasard, par le commentaire de ce qu'elle vient de dire. Dans la suite de l'entretien, le partenaire change et le changement est annoncé par cette séquence où elle explique qu'elle souhaite avoir une rencontre avec le consultant, avant le démarrage de la mission :

« Sans le bureau, parce qu'il y avait des choses aussi que je ne dirai pas au bureau parce que le bureau c'est des administrateurs, ils sont pas forcément au fait de tous les tenants et les aboutissants du fonctionnement intérieur de l'équipe. »

De manière transitoire, le chercheur devient le partenaire-témoin à qui elle n'hésite pas à dire qu'une partie de la vie de l'association échappe aux administrateurs. Cette confiance montre que l'extériorité du chercheur est, au moins temporairement, réduite et que le président perd temporairement son statut de partenaire, puisqu'il y a des choses qu'elle préfère gérer sans lui. Le statut de partenaire-témoin qu'elle confère au chercheur est confirmé par la réponse suivante. La question porte sur la possibilité ou non, de choisir le consultant.

« Alors-là ! La question elle est bonne ! Parce qu'on est en plein dans le cœur du sujet (rire) ».

La suite de l'entretien exprime la phase d'approche lors de laquelle le consultant n'est pas encore reconnu comme partenaire :

(Elle : est la chargée de mission DLA) : *« Deuxième hypothèse, elle m'a envoyé un cabinet et dans la liste des références je vois l'association du 05, donc j'appelle mon confrère du 05 et je lui dis, voilà, t'en a pensé quoi ? Il me dit : nul ! Donc j'ai rappelé l'opérateur DLA et j'ai dit voilà, et j'avais essayé d'avoir un autre interlocuteur, donc je lui fais part, aussi, de mes craintes par rapport au deuxième (cabinet de consultants) (...) Donc elle a rappelé le cabinet en question pour avoir des précisions et le cabinet lui a dit : « Ben écoutez, oui effectivement c'est mon associé qui est intervenu sur l'association du 05 mais en ce qui concerne la mission ce sera bien moi », et elle me dit : « lui, j'ai confiance, pour l'associé j'avais effectivement eu de mauvais retours ». Donc on a convenu que : un, j'appelais le monsieur en question, deux : on faisait une rencontre le vingt et un mai où il nous explique, etc. Et c'est seulement à l'issue de cette rencontre qu'on dira : je joue ou je joue pas parce qu'en fait on a quand même la capacité de refuser ».*

Dans l'extrait suivant, elle est toujours dans la phase d'approche et elle explique pourquoi c'est important :

« (...) Je vais quand même appeler le garçon car la première partie est quand même beaucoup sur les ressources humaines. C'est quand même du sensible, je veux travailler, en plus il va y avoir énormément de temps avec moi et j'ai besoin de sentir que le feeling marche ! »

Elle projette que le consultant va avoir énormément de travail avec elle, elle se représente l'accompagnement. La condition pour que le consultant devienne partenaire repose sur des données sensibles, subjectives et non quantifiables (le feeling). Tant que le consultant n'est pas devenu partenaire il est nommé « le garçon ». Nous pouvons interpréter ce terme de différentes manières. Ici, la définition lexicale a été choisie : *« Au sens premier, le garçon est*

un enfant de sexe masculin, considéré du point de vue de son âge par opposition à l'homme adulte ». Un deuxième sens, nous dit qu'il s'agit « *d'un jeune homme qui peut être qualifié par un substantif : beau, gentil, mauvais, brave etc* ». Un troisième sens à rapport avec son statut marital, « *un garçon n'est pas marié* » ; et finalement un quatrième sens « *indique une condition sociale d'employé subalterne, de commis ou de valet* »⁷⁷... Passer de « *le monsieur en question* » à « *le garçon* » indique que pour le moment, le consultant a une place indéterminée.

Dans la séquence suivante, elle change de registre pour justifier la phase d'approche par ses principes éthiques :

« Si je le sens pas je pense que je freinerais des quatre fers pour que ce soit pas lui, il y a quand même des fonds publics en jeu, j'ai pas envie que le rapport reste au fond d'un tiroir, j'ai toujours respecté les préconisations des consultants à la lettre, alors il faut que ça se passe bien ».

Puis, elle revient sur un registre sensible et subjectif, annonçant, peut-être par là un déplacement de l'aspect éthique :

« Si ça passe pas, enfin là, je travaillerais avec un autre dispositif, personnellement, je ne sens pas le garçon et moi ça me gêne, je veux dire qu'il y a besoin d'un climat de confiance et si vous avez des réticences humaines par rapport à la personne, surtout qu'en plus c'est sur le dialogue social, et je me dis que si je n'ai pas confiance en ce garçon, je vais être en position de retrait et c'est pas bien, quoi... »

L'éthique ne concerne plus la dépense des fonds publics mais la confiance donnée.

L'extrait suivant, est tiré de la deuxième partie de l'entretien lorsque la phase d'approche devient concrète :

« Eh bien j'ai rencontré le consultant, donc j'ai eu un bon échange avec lui, donc je lui ai situé le contexte parce qu'entre ce qui est écrit et ce qu'on en comprend... Du coup il m'a dit qu'il se rendait compte que par rapport à la proposition d'intervention qu'il nous avait faite, il faudrait qu'il fasse des réajustements par rapport à la problématique dite parce qu'il y a parfois des choses qu'on peut difficilement écrire ».

Petit à petit, le consultant va « gagner » son statut de partenaire, elle précise la stratégie qu'elle a mis en place :

« Non ça a été un échange informel, en fait, vous voulez tout savoir, je vais tout vous dire ! (Ici même remarque : le chercheur devient temporairement le partenaire-témoin) Pour la petite histoire nous avons des origines communes, j'ai dit on va commencer par ça, on va faire de l'extra professionnel : histoire de ! Et puis après je lui ai expliqué mes états d'âmes par rapport au choix que j'avais vis à vis de lui, (...) »

Et comment le consultant a réagi à sa stratégie :

« (...) Du coup il a cadré en précisant qu'effectivement il est entrain de se séparer de son collègue et que ce sera bien lui qui interviendra, etc. Et après je lui ai dit voilà, moi je vais vous redire la problématique que j'ai actuellement. Donc je lui ai expliqué un petit peu les préoccupations qu'on avait et du coup... Il m'a posé pas mal de questions, je crois qu'il avait allumé son ordinateur mais finalement je crois qu'il n'a pas... Ou alors il a pris des notes, il me semble qu'il a pris des notes sur ma façon enfin, sur les nouveaux éléments que je lui ai donné, il m'a posé des questions assez pertinentes par rapport à ma problématique et c'est là où j'ai vu qu'on était en phase sur ma

⁷⁷ REY-DEBOVE (J) et REY (A) *Le nouveau Petit Robert*, éditions du Robert, Paris, 2000 p.1117

préoccupation et sur les points où je souhaitais qu'il apporte un éclairage et des pistes d'amélioration ».

C'est ici, qu'il devient partenaire à part entière, lorsqu'elle a pu vérifier le fait qu'il soit en phase avec sa préoccupation. Nous pouvons également remarquer le glissement entre une problématique sociale de départ qui concerne le collectif, (*la problématique*) qui a motivé la demande d'accompagnement et une problématique qui devient personnelle par l'emploi de l'adjectif possessif « *ma* » (problématique). Nous pouvons observer par ces éléments de langage, la coexistence d'une demande manifeste (*la*) qui concerne tout le monde et d'une demande implicite qui ne concerne que la directrice. Elle poursuit :

« (...) Donc... Je l'ai trouvé, je l'ai trouvé compréhensif, c'est à dire que j'ai vu qu'il avait cerné ma problématique à moi et pas forcément celle qui était écrite dans le diagnostic, parce qu'il y a des choses qu'on peut pas écrire noir sur blanc, parce que c'est des choses qui sont lues de part ailleurs que je ne tenais pas forcément à dévoiler. Et là, en tête à tête, ça m'a permis, d'une part, moi ça m'a permis de lui dire ce que moi j'attendais et comment dire... J'ai eu l'impression que humainement ça pouvait passer, qu'il était pertinent sur la compréhension de la problématique et j'ai trouvé qu'il avait eu une réaction, on va dire, intelligente ! En disant, bon, effectivement moi j'avais pensé les choses comme ça, aux vues de ce que j'entends de la problématique telle que vous me l'exposez, je me rends compte que c'est plutôt... Et il m'avait donné deux trois pistes sur la façon dont il voyait comment il pourrait intervenir ; qui me semblaient effectivement répondre. »

C'est bien la perception et la compréhension de la personne elle-même au sein d'une problématique collective qui confère à l'autre le statut de partenaire. Mais, tout de suite après l'avoir reconnu comme partenaire, elle émet une autre réserve, cette fois sur son statut et son rôle de consultant :

« Après, bon c'est des consultants hein ! Et voilà du rédactionnel, ça on peut en faire, on sait faire, du phosphore, on sait faire ! »

Et à partir de là, elle restitue au bureau sa place de partenaire :

(Le président) *« Lui il pense qu'il a les solutions et qu'il va tout savoir et tout résoudre. Donc pour lui les consultants c'est des gens qu'on paye inutilement. Y'a le trésorier mais lui il est plus pragmatique, la décision a été prise, lui m'a dit : bon moi j'y crois pas trop non plus. Il a une fille qui est consultante, donc il voit de l'intérieur, c'est souvent des copiés collés. »*

Nous voyons par cet exemple que le partenaire n'est pas unique, il en existe plusieurs et ils peuvent changer de condition en cours d'entretien. Le partenaire ne se définit pas « en soi » par une condition statutaire ou contractuelle, il n'est pas : il devient. Nous sommes bien là, dans ce que Jacques ARDOINO nomme *la recherche d'une harmonie en cours*. Et, cette harmonie en devenir est « fabriquée » par la dynamique interpersonnelle : *« C'est la démarche, elle-même qui crée le processus qui, à son tour, devient l'objet en le représentant »*.⁷⁸

Le statut ou l'état de partenaire n'est pas un état constant ni homogène, c'est un état en devenir qui peut fluctuer et qui n'est pas acquis une fois pour toutes, en ce sens il est pluriel.

⁷⁸ ARDOINO (J.) (1993) *L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives* op.cit p.3

À partir de ce constat et des éléments de classement précédents, il est apparu utile d'analyser ce qu'il en est de l'interlocuteur. Dans la situation d'entretien, sur un plan objectif et manifeste, l'interlocuteur c'est le chercheur. Il pose les questions et la personne lui répond. Mais sur un plan implicite, en cours d'entretien, le chercheur n'est pas toujours l'unique interlocuteur, du début à la fin. La personne peut seulement faire allusion à un interlocuteur absent de la situation mais elle peut également, une fois l'allusion faite, ne plus s'adresser du tout au chercheur mais à cet interlocuteur absent ou à elle-même ; ou encore à tous ces interlocuteurs, simultanément.

8.3 Identification de l'interlocuteur

Ces changements d'interlocuteurs peuvent être repérés dans l'attitude physique de la personne interviewée, qui va, par exemple détourner son regard et garder les yeux dans le vide pendant qu'elle s'exprime. Cela peut s'entendre dans la tonalité de sa voix qui devient plus basse ainsi que dans son tempo qui devient plus lent. Ces changements peuvent aussi être repérés dans le discours de la personne, par une transition. Les exemples qui vont suivre proviennent des différents entretiens.

Entretien n°2 : Dans cet extrait, une question sur l'avancée de l'accompagnement est posée, au départ, au départ la personne répond au chercheur :

« Alors, là on va attaquer, ben là, on a fait quand même un tour d'horizon des problématiques, on est entrain de beaucoup travailler sur le côté financier, pour voir où est-ce qu'on en est et où est-ce qu'on va... Donc on va avoir un prochain rendez-vous pour parler du budget 2013, on a aussi travaillé justement sur les outils d'information, donc du coup on s'est abonné à certaines choses pour qu'on puisse être effectivement informés sans qu'on ait besoin d'aller farfouiller. Voilà donc, il y a cela, et aussi au niveau de tout ce qui est administratif, c'est à dire contrats de travail, tout ce qui est la vie associative aussi... »

Les points de suspensions marquent un arrêt dans sa phrase et lorsqu'elle reprend, elle s'adresse à elle-même :

« Ouais voilà, on a fait beaucoup de choses, on a avancé sur beaucoup de choses, le travail est énorme, c'est clair (...) ».

Le *Ouais voilà* marque qu'elle élabore pour elle-même la suite de la phrase. Il n'est pas habituel dans sa façon de s'exprimer. Lorsqu'elle s'adresse au chercheur ce n'est pas le vocabulaire qu'elle emploie. Dans la suite de la séquence, elle n'énumère plus les domaines sur lesquels ils ont travaillé mais réalise pour elle-même, le trajet parcouru et la somme de travail que cela a représenté, puis elle se rassure :

« Mais ce qu'il y a de bien aussi avec cette personne là c'est qu'elle nous dit bien tout ce qu'il y a à faire et elle nous dit bien : c'est pas là, tout de suite, ça va être dans le temps, il faut prendre le temps pour pouvoir tout bien reconstruire, quoi. »

Dans l'extrait suivant l'interlocuteur redevient le chercheur et le changement est marqué par le *Donc* qui signifie, « je reprends » :

« Donc, on en est vraiment au côté financier et au côté de comparer aussi, les autres structures pour voir comment on peut évoluer dans un environnement économique qui est compliqué, et puis travailler sur la nouvelle réforme et voir comment on peut, on est en plein dedans, donc... »

Dans la suite de l'entretien, pour répondre à la question des effets mesurables à ce stade, ce

n'est plus l'interlocuteur qui change mais il change de statut. Elle ne s'adresse plus au chercheur mais à l'actrice impliquée dans la structure et dans l'accompagnement :

« Oui, pas à grande échelle mais déjà on arrive à... Moi déjà, à mon échelle, je suis complètement... Dans ma tête c'est plein, plein, plein mais depuis qu'on a commencé ça, c'est vrai que ça nous donne tellement d'infos, mais des bonnes infos que du coup on a un travail de dingues mais on voit un horizon ; et ça c'est hyper important ».

Elle annonce que dans sa tête c'est *plein plein plein* et a priori, elle s'adresse à l'actrice qui doit en tenir compte en tant que responsable légale.

La question suivante lui demande de décrire les effets de l'accompagnement à ce stade, sa réponse rend le changement d'interlocuteur explicite :

« Au niveau de l'association il faudrait en parler au bureau ! (rire) Non, y'a eu un changement sur mon poste et celui de mon adjointe, qui n'est plus mon adjointe d'ailleurs, ça c'est positif pour tout le monde. »

L'actrice représente le bureau et la situation veut qu'elle soit présente en tant que chercheur, d'où la réponse et son amusement. Puis elle annonce qu'elle revient dans l'entretien en s'adressant au chercheur par le *Non* qui n'est pas une négation qui concerne la phrase dite mais un signal de fin de plaisanterie.

L'entretien n°5 est également intéressant car le changement d'interlocuteur est d'abord annoncé par une allusion. Le président répond à une question statutaire sur son arrivée dans l'association. Il commence par répondre, puis en milieu de séquence, il signale : *« Comme je l'expliquais tout à l'heure »*. Il fait allusion à l'entrevue qui a eu lieu juste avant l'entretien avec le chargé de mission DLA. Ici, le président fait seulement une allusion au contexte précédent. Puis, à la question sur sa vision de sa fonction il explique que ce n'est pas simple et dit :

« Il y a nécessité à vraiment mieux appréhender ces fonctions en se formant, donc j'essaie évidemment à la fois de façon empirique par les situations que je rencontre, de prendre conscience, de quels sont mon rôle et les responsabilités, qui je le sais très bien, sont quand même assez importantes : gérer du personnel, gérer des locaux, s'engager sur des activités, sur les contrats que nous passons avec les collectivités. Evidemment, ça m'engage directement. Donc je sais très bien, enfin pour moi, c'est effectivement quelque chose qui n'est pas pesant mais c'est quand même assez lourd. »

Les : *« je le sais très bien »* ; *« Evidemment »* ; *« Donc je sais très bien »* ne s'adressent pas à l'actrice mais au chargé de mission DLA, le ton est appuyé et il regarde ailleurs. Il semble que la tonalité de ces séquences soit également adressée au chargé de mission. Il poursuit son explication en s'adressant toujours au chargé de mission DLA :

« J'étais pas rétif et complètement insensé à ce point là. »

Il explique le projet sur lequel il aurait souhaité être aidé et conclut :

« Alors c'est peut-être très ambitieux, je sais pas mais (...) ».

Puis il revient avec l'actrice, par cet extrait déjà cité mais à un autre propos.

« Mais c'est pour ça que j'aurais souhaité que le DLA porte sur ce nouveau projet, nous nous aider à trouver la forme juridique la plus adaptée. Comme je le disais tout à l'heure, le train est en marche et quoi qu'il arrive nous irons sur ce projet, avec ou sans le DLA mais, pour moi ça aurait été plus utile. Après, vous comprenez, je ne suis pas totalement irresponsable, je sais bien qu'on ne peut pas creuser éternellement le déficit mais en même temps, on travaille déjà des solutions alternatives, on avance on sait bien

que les fonds publics ne sont pas illimités, on nous dit qu'il faut penser au privé mais on n'est pas les seuls non plus... Ce projet, il va justement dans le sens des politiques et là, c'est stop arrêtez tout ! Comme je l'ai dit, je n'ai rien contre vous mais ce projet verra le jour, ça je vous le dit ! »

L'actrice redevient l'interlocuteur et peut-être aussi qu'elle l'est restée pendant toute la durée de l'entretien et que la personne s'adresse en réalité à deux interlocuteurs simultanés : le chargé de mission qui lui permet d'élaborer son discours, sa défense ; et l'actrice parce qu'en étant destinataire de son argumentaire, elle pourrait éventuellement devenir un messager. Ou envisager de ne pas aller dans le sens décidé par l'opérateur et les partenaires institutionnels : *« Comme je l'ai dit, je n'ai rien contre vous mais ce projet verra le jour, ça je vous le dit ! »*. Ces deux exemples montrent qu'en cours d'entretien l'interlocuteur, comme le partenaire, peut-être multiple.

À ce stade de l'analyse nous avons donc, des interlocuteurs multiples et des partenaires également multiples dont le statut n'est pas un « en soi » mais « en devenir ». Pour aborder *l'explicitation des rôles des partenaires*, notion extraite du texte sur l'accompagnement de Jacques ARDOINO, nous allons voir comment on peut saisir le couple explicite-implicite au travers des différents entretiens. Nous allons prendre l'exemple de l'actrice-chercheuse en repérant sa posture et en observant en quoi elle varie d'un entretien à l'autre. Prendre l'exemple de l'actrice-chercheuse permet de conserver un critère de *temporalité-durée* homogène car elle est la seule présente physiquement pour tous les entretiens alors que les autres partenaires n'existent que dans le récit de l'interviewé et ne sont qu'une représentation de ces derniers. Par ailleurs, prendre cet exemple répond à la question du contre-transfert du chercheur et de son usage. Claude REVAULT-D'ALLONES dit : *« L'entretien comme toutes les situations humaines d'interaction est une situation transférentielle ; plus qu'une autre puisque le dispositif relationnel, duel, décentre de la vie courante, favorise les phénomènes transférentiels. La question est : qu'est-ce que le chercheur fait du transfert de l'interviewé et de son propre contre-transfert. Il peut les minimiser et faire comme s'ils n'existaient pas. Mais comme ils existent, il est dans la méconnaissance et quelque chose lui échappe, dont l'absence marquera sa recherche »*.⁷⁹ Néanmoins, comme il est difficile ou impossible d'approcher ces mécanismes en dehors de la cure psychanalytique, nous nous contenterons d'observer la posture de l'actrice-chercheuse, par ses différents statuts et rôles, décomposés en : explicite-implicite-temporalité-durée.

8.4 Repérer la posture du partenaire, l'exemple de l'actrice-chercheuse

Le statut d'actrice-chercheuse donne un statut particulier pour chaque entretien. L'actrice-chercheuse peut être totalement extérieure à la situation et être au contact de la personne uniquement pour la durée de l'entretien, ce qui donne vis à vis de la personne, une *temporalité-durée* très limitée, qui n'est pas en rapport avec la sienne. Mais l'actrice-chercheuse peut aussi être impliquée dans l'accompagnement soit professionnellement, soit personnellement. Dans ce cas la *temporalité-durée* est un peu moins limitée mais elle le reste tout de même par rapport à celle de la personne et de la structure. Le degré d'extériorité ou d'implication associé à la *temporalité-durée* influe sur l'entretien. Celui-ci ne reflète pas la situation réelle mais une représentation construite, plus ou moins consciemment, par la

⁷⁹ REVAULT-D'ALLONES (C.) in BLANCHET op.cit p187

personne qui la formule, en fonction aussi, de la représentation qu'elle se fait de la situation d'entretien, de la présence de l'actrice-chercheuse et de sa personne.

Dans le schéma qui suit, une tentative de représentation des différentes perspectives contenues dans la situation et qui peuvent faire signe de la complexité, apparaissent. Le schéma est présenté en page suivante.

8.4.1 Le statut du partenaire, l'exemple de l'actrice-chercheure, schéma n° 1

C : chercheure /A : actrice /AC : actrice-chercheure /EC : étudiante-chercheure

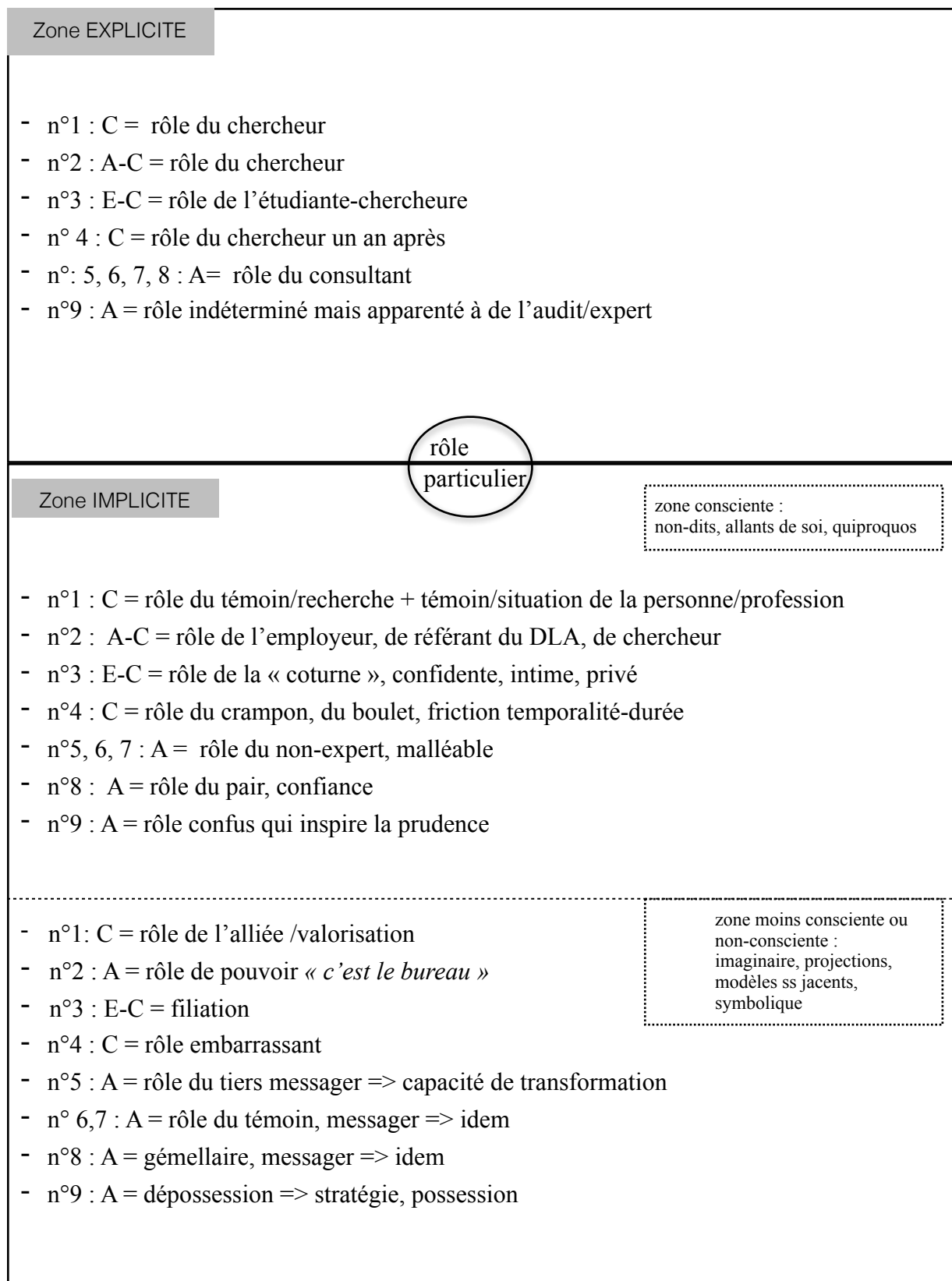
Zone EXPLICITE	
Zone IMPLICITE	statut particulier zone consciente : non-dits, allants de soi, quiproquos - n°1 : C « considérée » Représentation haute de la recherche - n°2 : A-C impliquée/influe sur l'ent.+ jeu entre les différentes casquettes - n°3 : E-C proche (même formation), E-C plus novice : la pers. souhaite aider - n°4 : C : rétraction, changement de statut en fonction de la durée, récurrence - n°5-6-7 : A = le dispositif. A censée être experte : méfiance-confiance - n°8 : A = le dispositif mais place de « technicien » (de <i>technicien</i> à <i>technicien</i>, équivalence) - n°5-6-7-8 : A = (annonce son rôle et nomme un autre expert) : experte-non-experte ==> témoignages-confidences + n°6 : réassurance - n°9 : A = statut confus : prudence - n°1 : C : Valeur engagement/imaginaire-recherche-âge-emploi, identification - n°2 : Employeur, capacité juridique : contrôle-rétention-pouvoir - n°3 : Valeur amitié + entraide : partage d'une formation, d'une méthode - n°4 : C : assimilé au vécu d'échec - n°5 : En tant qu'expert mandaté risque-opportunité d'être messenger - n°6-7 : A-C = dispositif : imposture-violence - n°8 : A = un pair, compréhension-confidences-confiance-égalité-coopération - n°9 : A = pouvoir-danger-peur zone moins consciente ou non-consciente : imaginaire, projections, modèles ss jacents, symbolique

Dans le schéma n°1 la zone de l'explicite comprend le statut officiel de l'actrice-chercheuse ainsi que sa temporalité durée vis à vis de la personne interviewée. La temporalité durée est toujours limitée : au cadre de l'entretien, à un mandat statutaire, à la durée de l'accompagnement. Nous pouvons repérer comment cette variable influe en comparant l'entretien n°1 avec l'entretien n°4. Les temporalités-durées sont équivalentes mais l'entretien n°4 qui se déroule un an après inclut, de fait, une durée plus longue sous forme de récurrence. Le chercheur est connu, depuis plus longue date, sa visite est récurrente. La temporalité du chercheur se trouve donc augmentée pour la personne mais n'est pas en adéquation avec la sienne. En effet, un an avant, le récit de la mise en oeuvre de l'accompagnement correspondait à la temporalité de la directrice car elle était dans cette organisation là, au sein de son travail. Etre interviewée à ce moment là représentait un peu de temps pris mais ne la détournait pas du contenu actuel. Un an après, la situation est bien différente. L'association a pris la décision d'arrêter l'accompagnement après la deuxième journée de présence du consultant dans les locaux. Pour la directrice, non seulement la mission a échoué mais de plus elle a craint une relance du conflit avec l'équipe salariée, provoquée par la présence du consultant. Lui demander un récit de la situation au moment où l'association a enterré le dispositif, n'est pas en adéquation avec sa temporalité. Il y a donc friction et cela s'est exprimé implicitement par les barrages téléphoniques successifs et explicitement lorsqu'elle a dans un premier temps refusé l'entretien parce « *Ça ne sera pas intéressant pour la recherche parce qu'on a très vite tout arrêté* ». Lui demander de revenir sur cette période pénible lui renvoi l'échec en miroir.

La zone de l'implicite est divisée en deux sous-zones, dans le schéma n°1. La zone consciente de l'implicite concerne les non-dits, les « allants-de-soi » et les quiproquo. La zone moins consciente ou non-consciente, autorise les projections et les représentations. Pour chaque entretien la représentation présente dans la zone moins ou non-consciente existe aussi dans la zone consciente. Nous pouvons remarquer que cette zone, au milieu du schéma occupe également une place centrale qui détermine la substance de l'entretien, c'est-à-dire la manière dont il se déroule, comment la personne l'accepte et ce qu'elle accepte de dire ou non. Pour les entretiens n°5, 6 et 7, on peut noter que le couple : méfiance-confiance est central et détermine les entretiens dans leur ensemble. Les personnes sont méfiantes parce qu'un précédent DLA a préconisé l'arrêt d'une activité fondatrice du projet et que malgré le respect de cette préconisation, cela n'a pas amélioré la santé financière de la structure. Malgré cela ils ont confiance dans le dispositif qu'ils continuent à placer en position haute ; et les personnes auraient confiance dans l'accompagnant, si celui-ci acceptait d'aller dans le sens qu'ils ont choisi. Il n'y a pas de défiance chez ces personnes mais bien des allers et retours entre la méfiance et la confiance. Ce couple central détermine les entretiens et la représentation qu'ils ont de l'actrice.

Après lecture de ce schéma nous pouvons dire que l'implicite occupe une place centrale et déterminante ce qui pourrait renforcer la proposition de Jacques ARDOINO lorsqu'il expose dans le texte sur l'accompagnement, qu'une éthique de la relation reposerait sur l'explicitation du statut des partenaires.

8.4.2 Le rôle du partenaire, l'exemple de l'actrice-chercheuse, schéma n°2



A la lecture ce de schéma, nous pouvons remarquer les différentes perceptions du statut de l'actrice-chercheure impliquent aussi qu'on lui prête des rôles différents, en fonction de la perception ou du changement de perception. Par exemple, pour les entretiens n°5, 6, 7 et 8 L'actrice a le rôle du consultant, en général. Mais comme il a été précisé que son travail ne porterait pas sur l'aspect économique et qu'un autre a été désigné pour ça, l'actrice s'est déclarée, en quelque sorte « non-experte ». Ceci a changé la représentation et a autorisé la projection de différents rôles. Dans le rôle d'écoute est arrivé petit à petit, un rôle de témoin, de confidente et peut-être de messenger ayant une probable capacité de transformation de la situation.

8.4.3 Correspondances et dynamique

Nous pouvons aussi remarquer en comparant les deux schémas, des correspondances et une dynamique entre le statut et le rôle. Les zones explicites et implicites correspondent et entrent en dynamique. Dans l'entretien n°9, le fait que l'actrice soit mandatée par un dispositif confus apparenté à de l'audit, lui donne un rôle indéterminé mais anxiogène. La confusion du statut prépare et amène la réaction de prudence. La mise en danger potentielle conditionne le déploiement d'une stratégie pour ne pas répondre de manière impliquée, ce qui a eu pour conséquence de piéger l'actrice dans sa propre tactique d'entretien. Dans l'entretien n° 2, le fait que le chercheur soit à la fois une actrice impliquée dans la structure et l'accompagnement, amène la personne à jouer avec les différentes casquettes et ce jeu, révèle qu'en réalité la personne annule le statut de chercheur, pour rendre implicitement à l'actrice son statut et son rôle d'employeur légal. Dans l'entretien n°3 le statut d'étudiante chercheure, dans une promotion postérieure, lui donne, en fonction des représentations et des valeurs le rôle implicite de novice à encourager, ce rôle implicite provoque la proposition d'entretien. Dans l'entretien n°5 le statut explicite de consultante amène le président à lui conférer implicitement le rôle de messenger ayant une probable capacité de transformation de la situation. Dans l'entretien n°8, le fait que la personne situe l'actrice en tant que pair lui confère implicitement un rôle gémellaire et amène la coopération.

Pour plus de clarté, le tableau suivant récapitule les schémas n°1 et n°2. Nous pouvons voir dans ce tableau la correspondance entre les colonnes : 1-4 / 2-5 / 3-6

Le tableau est présenté en page suivante.

Tableau n° 5

	Statuts			Rôles		
	1	2	3	4	5	6
	Explicite	Implicite conscient	Implicite moins ou non-conscient	Explicite	Implicite conscient	Implicite moins ou non conscient
ent. n°1	Chercheur	Représentation « haute »	Identification	Chercheur	Important	Valorisation
ent. n°2	Actrice impliquée et chercheure	Jeu entre les deux casquettes	Employeur	Chercheur	Employeur	Pouvoir légal
ent. n°3	Etudiante-chercheure	Amitié-entraide	Novice	Etudiante-chercheure	Intime, partage	Filiation
ent. n°4	Chercheur récurrent	Embrassant	repoussant	Chercheur récurrent	Boulet	Assimilation au vécu d'échec
ent. n°5	DLA mandaté	Expert	Risque-opportunité	Consultant	Non-expert	Probable capacité d'agir sur la situation, tiers messenger
ent. n°6	DLA mandaté	Expert	Méfiance-confiance	consultant	Non-expert	Probable capacité d'agir sur la situation, tiers messenger
ent. n°7	DLA mandaté	Expert	Méfiance-confiance	Consultant	Non-expert	Probable capacité d'agir sur la situation, tiers messenger
ent. n°8	DLA mandaté	Equivalence	Coopération	Consultant	Pair	Gémellaire
ent. n°9	DLA mandaté	Confus	Mise en danger	Indéterminé	Prudence	Dépossession -stratégie- possession

Pour aborder la qualité de l'accompagnement, par la théorie de *l'analyse multiréférentielle* de Jacques ARDOINO, nous avons tenté de représenter la complexité des situations par l'identification du partenaire, puis de l'interlocuteur. Ensuite nous avons étudié la posture de l'actrice-chercheuse dans les différentes situations, pour repérer la complexité contenue dans le couple explicite-implicite. Nous allons maintenant essayer d'approcher cette complexité par le symbolisme.

8.5 Approcher la complexité par le symbolisme

Comment les consultants ou le dispositif sont-ils qualifiés dans le discours des personnes interviewées et à quels modèles sous-jacents, à quelles représentations ou figures symboliques peuvent-ils être associés ?

Cinq figures ont été identifiées à partir des entretiens, cette liste n'est pas exhaustive et pourrait certainement être complétée. De même qu'avec d'autres thèmes et questions de recherche, d'autres figures auraient pu être trouvées.

8.5.1 Les figures d'autorité

Charlotte HERFRAY, psychanalyste, docteur en psychologie et en sciences de l'éducation, définit l'autorité comme la reconnaissance que l'autre nous accorde à travers une parole considérée comme juste. L'autorité a un pouvoir d'influence mais elle n'est pas le pouvoir. La parole donnée nous fait exister comme autre, en même temps qu'elle nous inscrit dans l'ordre symbolique qui fonde notre humanité. Les figures d'autorité sont construites à partir des personnes de l'entourage individuel et des mythes collectifs fondateurs et elles permettent à l'individu de construire sa propre identité : « *Elles font apparaître que l'être n'est pas seulement le produit d'un héritage biologique mais qu'il porte les traces d'un héritage symbolique transmis par ces ancêtres à travers le vecteur famille et son environnement social (...) Ce sont les effets des paroles d'autorité qui permettent à l'être de domestiquer sa violence pulsionnelle, de s'enrichir symboliquement en renonçant à jouir de l'ignorance afin d'accéder à une parole libérée de l'aliénation (...) Or de l'autorité, nul n'est maître : elle résulte d'une reconnaissance qu'autrui nous adresse. Elle ne saurait relever du seul statut, comme c'est le cas du pouvoir* »⁸⁰. L'autorité n'est pas quelque chose qu'on décrète soi-même mais elle nous est donnée par l'autre. La parole donnée implique de faire des deuils en tant qu'elle représente symboliquement de la loi de l'humanité (prohibition de l'inceste et du meurtre). Pour Charlotte HERFRAY l'humanité n'est pas le genre humain, elle utilise le terme allemand de *Mensch* qu'elle définit ainsi « *désigne un être pleinement humain, bien au delà des spécificités sexuelles, un être responsable, qui aura su aller aussi loin que possible sur sa route cahoteuse, sans tricher et sans trop se tromper, ni tromper autrui, en sachant faire les deuils qu'il faut, au moment où il le faut, gardant l'essentiel et se délestant de l'inutile.* »⁸¹ L'inscription du sujet dans l'ordre symbolique de l'humanité implique des renoncements pulsionnels et par ces renoncements, il fonde son éthique. Pour Charlotte HERFRAY, l'autorité a à voir avec l'éthique car la parole donnée invite à renoncer à l'interdit, rappelle la Loi, entraîne celui qui reçoit et accepte cette parole à fonder ses principes intangibles, son éthique.

80 HERFRAY (C.), Les figures d'autorité, un parcours initiatique Erès Arcanes coll. Hypothèses 2ème éd. 2008 p.10

81 op.cit p. 62

Ces figures d'autorité sont repérables au moins dans deux entretiens :

Entretien n° 1 : La figure d'autorité n'est pas le partenaire en devenir, le consultant, que nous avons vu dans la rubrique précédente mais un prototype, une représentation générique « du consultant », emprunte de mémoire :

« Si je le sens pas je pense que je freinerais des quatre fers pour que ce soit pas lui, il y a quand même des fonds publics en jeu, j'ai pas envie que le rapport reste au fond d'un tiroir, j'ai toujours respecté les préconisations des consultants à la lettre, (...) »

Entretien n° 3 : La figure d'autorité est un formateur, qui par ses apports et sa parole invite la personne à renoncer à une stratégie de développement qu'elle avait imaginé :

« Le formateur m'a dit si tu veux demander tant à Midi Pyrénées Action là ou je ne sais pas, Active Midi Pyrénées, qui fait des prêts pour les associations, il va falloir que tu fasses telles, telles, telles, choses et ce n'est même pas sûr que tu l'aies parce que y'a tant de dettes voilà, etc. Donc ça m'a donné une réalité de la chose de la gestion en fait. Donc ça m'a mis les yeux en face des trous ».

Dans d'autres extraits de cet entretien, la personne qualifie le formateur et l'effet de son travail :

« (...) il a permis un de dédramatiser le contact à la gestion, en étant très proche, c'est un homme très humain un peu plus âgé que nous, je sais pas il doit avoir la cinquantaine, très humain qui comprend très très bien le travail de la vie associative et le travail de gestion d'une association (...) Enfin, ça a provoqué mon changement personnel, ça m'a rassuré ça m'a donné, oui ça m'a structuré moi en tant que personne dans l'association. Je pense que j'ai eu beaucoup confiance dans les personnes, c'est ça aussi, c'est que j'ai donné ma confiance aux personnes et du coup, j'ai laissé faire les choses, en fait c'est comme si j'ai déposé un bébé dans leur main et ouf, ça m'a soulagé en fait et ça m'a fait du bien, ça m'a soulagé ça m'a fait du bien. »

Le renoncement n'est pas accepté seulement parce que le formateur l'a dit, il l'est parce qu'il s'agit de la parole d'une personne de confiance, très proche, très humaine, qui soulage d'un poids...

8.5.2 Les figures du sophiste

Le sophiste est défini par le dictionnaire comme un mot d'origine grecque : « tout homme qui excelle dans un art », « philosophe », « maître d'éloquence », en mauvaise part « charlatan, imposteur ». Dans la Grèce antique il désigne un maître de rhétorique et de philosophie enseignant la sagesse, l'art de parler en public, la science du raisonnement orientée vers des fins utilitaires. Le mot fut assez rapidement employé de façon péjorative au sens de « maître de rhétorique enseignant la pratique du raisonnement spécieux, de toutes les ressources verbales, de toutes les subtilités permettant de défendre n'importe quelle thèse et d'emporter l'adhésion »⁸²

La figure du sophiste apparaît dans deux entretiens.

Entretien n°1 : la figure du sophiste est le stéréotype générique « du consultant ». Elle apparaît dans un extrait déjà cité :

⁸² <http://www.cnrtl.fr/definition/sophiste>

« Après, bon c'est des consultants hein ! Et voilà du rédactionnel, ça on peut en faire, on sait faire, du phosphore, on sait faire ! Maintenant moi j'attends de voir (...) »

Il s'agit là de la représentation de la personne interviewée, plus loin elle donne la représentation qu'en ont le président et le trésorier :

« Donc pour lui les consultants c'est des gens qu'on paye inutilement (...) Il a une fille qui est consultante, donc il voit de l'intérieur, c'est souvent des copiés collés, (...) »

Puis, elle donne son propre avis :

« (...) Ce qui n'est pas totalement faux mais bon, ben, voilà on a pris la décision, on le fait. »

Entretien n°4 : la figure du sophiste est cette fois le consultant réel, celui qui a commencé l'accompagnement :

« Le garçon et bien il avait déjà des solutions toutes prêtes avant d'avoir rencontré les personnes. Moi je l'avais vu avant, et je lui avais bien mis les points sur les i pour la suite. Mais lui, il est arrivé avec des belles solutions (...) Il a parlé de solutions et de différentes options sur lesquelles le bureau devaient se prononcer mais moi je ne voyais pas l'intérêt de déplacer le bureau pour des solutions, alors que rien n'a été creusé. Mais je n'ai pas voulu en entendre parler de ses solutions. Je n'ai pas compris, est-ce qu'il est vraiment mauvais, moi je l'ai trouvé vraiment pas bon sur le sujet, il est peut-être bon ailleurs mais pas là ! Pour faire du rédactionnel et des copiés collés, là, il est bon mais en réalité, il est nul. »

Il est intéressant de remarquer dans cet entretien le consultant prend la figure du sophiste parce que son attitude présente un écart trop important avec la représentation que se fait la directrice d'un professionnel. Cette représentation semble elle même contradictoire, en effet, un an auparavant, la directrice mettait en avant des données sensibles et subjectives pour accepter le consultant en tant que partenaire. Mais un an plus tard elle le rejette parce que :

« Mais lui, il est arrivé avec des belles solutions mais il n'a rien demandé, pas un chiffre, pas un rapport, rien... »

Dans la représentation qu'elle s'était faite de l'accompagnement, le consultant devait passer du temps avec elle, et elle s'était organisé pour cela. Dans son esprit, il aurait dû avoir un rapport privilégié avec elle. Il aurait dû prendre le rôle de l'expert-confident en lui demandant les chiffres qu'elle avait préparés. Il est intéressant de noter comment la personne passe du registre sensible, qui lui permet d'accepter le consultant, à une projection matérialiste de son travail qui selon elle, aurait du être basé sur des chiffres.

« Eh bien il a fait tout de suite copain-copain avec les salariés, allez viens on va cloper dehors, une attitude très limite, pas professionnelle... »

La directrice n'envisage pas que le fait de parler avec les salariés dans des moments informels puisse être une stratégie de la part du consultant. Celui-ci n'a pas pris soin expliciter sa démarche, sa stratégie, son rôle. La directrice perçoit donc, l'attitude du consultant comme « non professionnelle » parce qu'il fume avec les salariés ou parce qu'il ne lui retourne pas l'investissement et les projections qu'elle avait fait sur lui. Elle n'envisage pas d'en parler avec lui, de demander une explication, elle réagit fortement :

« C'est donc plus son attitude que ses préconisations qui... »

Ah, oui ! D'abord je passe du temps avec lui, je m'organise pour pouvoir lui transmettre toutes les données en juillet, je ne sais même pas s'il a compris de quoi je lui parlais. Il me dit qu'il va revoir sa copie en fonction de ce que je lui ai dit, voilà, il me vend bien

son truc. Après, il me dit qu'il va s'entretenir avec le personnel, soit, moi j'avais confiance et je le vois sur le trottoir entrain de cloper avec les salariés et en plus pas avec n'importe quels salariés, justement avec ceux qui posent problèmes ».

Elle ne souhaite pas prendre le temps d'en parler avec le consultant, comme si elle était vexée qu'il n'ait pas répondu à sa demande personnelle. La figure du sophiste comprend un potentiel de vexation et de discordance affective, elle n'est pas basée sur une incompétence objective mais sur une interprétation de l'intention.

Entretien n° 6 : la figure du sophiste est contenue dans le dispositif lui-même, la personne l'évoque à la question sur ses attentes vis à vis de l'accompagnement :

« Vous savez, c'est vrai qu'il y a eu des problèmes financiers mais le précédent DLA n'a pas résolu non plus le problème financier parce que tout est lié et que c'est peut-être pas aussi simple sur le terrain que ce qu'ils voient depuis leurs bureaux et qu'ils écrivent dans leurs diagnostics. (...) Mais le DLA à l'époque nous a fait arrêter l'ACI-travaux et on a perdu une action principale qui était un peu le principe de l'association, de pouvoir travailler l'insertion de personnes en grandes difficultés sur la durée, donc maintenant, ils veulent qu'on stoppe le projet... Bien-sûr si on ne fait plus rien, on n'aura plus de problèmes financiers mais qui va assumer, disons, ce qu'on fait, quoi ? Des fois, je ne les comprends pas ».

Ici la figure du sophiste est basée sur le décalage entre la préconisation et son effet dans la réalité. La prescription a été respectée mais n'a pas produit les effets souhaités. Le sophiste est jugé « hors sol » par le décalage qui existe entre la réalité de terrain, telle que la vivent les acteurs depuis plus de deux décennies et ce que peuvent en percevoir les dispositifs et leurs agents « depuis leurs bureaux ».

Entretien n° 7 : la figure du sophiste est le DLA dans son ensemble. Dans le discours de la personne, c'est autant le diagnostic que l'accompagnement en lui-même. Dans le premier extrait elle explique que l'arrêt d'une activité dans laquelle elle s'était beaucoup investie a remis en cause sa place dans l'association :

« J'ai découvert le monde associatif en venant ici, donc ça m'a plu, surtout parce que je m'occupais de l'ACI-travaux. Comme c'était des travaux, l'entretien des bâtiments, peinture électricité... Je bricole un petit peu donc ça me plaisait et puis voilà. Quand la structure a arrêté, je me suis posé la question, si j'allais arrêter moi aussi parce que je ne voyais pas trop l'utilité et puis bon... »

Ensuite, la personne dit ce qu'elle pense du DLA pour répondre à la question sur ses attentes vis à vis de l'accompagnement :

« Ben, écoutez ! Moi jusqu'à maintenant avec le DLA je n'ai pas trop, je n'ai pas fait de réunions, je ne me suis pas... Donc je n'ai pas trop, mais avant j'avais fait le précédent DLA. Donc moi, j'ai fait quelques réunions avec le DLA, alors ils nous conseillaient, voilà ça a été tout. Donc finalement, à quoi ça aboutit ? À part arrêter l'ACI ? Je ne sais pas. Qu'est-ce que ça nous a apporté ? Voilà, parce qu'avec le DLA on a essayé de leur exposer comment on fonctionnait patati et patata, donc ils disaient : bon, ça peut-être vous feriez mieux de le faire comme ça ou comme ci... Mais voilà, c'était que des conseils (...) Et voilà, ils ne nous ont pas... Enfin à part les conseils. Moi du point de vue de l'ACI-travaux, je n'ai pas vu ce que ça nous a apporté, puisque ça a été l'arrêt ! Pour moi, ça nous a rien apporté. Après, je ne sais pas, donc honnêtement... Moi, le

DLA, hein ! à part des conseils voilà, hein. Mais bon que des petits conseils, c'était pas... Mais par contre arrêter l'ACI-travaux... Mais je ne suis pas sûr que c'était la seule, la bonne solution... La solution c'est quoi ? C'est-à-dire, vous comprenez à un moment donné, je me dis que leur logique elle est quand même un peu bizarre. Faire des économies, faire des économies, ben moi je dis : y'a que les morts, aujourd'hui, qui font des économies ! ».

Noël DENOYEL est maître de conférence en Sciences de l'éducation de l'Université de Tours. Dans l'ouvrage collectif, dirigé par Jean-Pierre BOUTINET⁸³, il expose que la construction d'une démarche d'action, dans une démarche d'accompagnement passe par : *tenir conseil*. Pour lui, il s'agit d'une pratique traditionnelle et millénaire dont on a retenu que l'aspect superficiel, c'est-à-dire *délivrer conseil*. Mais : « *Il n'y a pas de conseil préfabriqué, préalable au conseil tenu. Il n'y a conseil qu'à partir du moment où celui-ci est construit de concert entre le supposé savant et le supposé ignorant. Le conseil n'est donc pas réception d'un produit tout fait « prêt à porter » mais une production active de sens (...) on ne peut tenir conseil sans un principe d'unité de l'ensemble des paroles et des actes* ». Dans cet entretien, la figure du sophiste délivre conseil sans avoir *tenu conseil*, il ne construit pas une démarche d'action.

8.5.3 Les figures d'Enki, l'expert technicien et médiateur (encore nommé Ea ou Aya)

Enki est une divinité sumérienne, de la Mésopotamie antique et du proche-orient. Lorsque le peuple sumérien disparaît, elle devient Ea ; et porte le nom d'Aya en Syrie. Enki est vénéré dans la ville d'Eridu, située actuellement en Irak. Il est le maître des eaux souterraines, de la sagesse, des arts, des techniques et de la magie et de l'exorcisme. Il est le patron des artistes, des artisans et des savants. Il est réputé pour tenir conseils auprès des dieux d'un côté et des hommes de l'autre ; et pour débloquer les situations de crises. Il trouve des solutions aux problèmes les plus graves. En Mésopotamie, il détient les pouvoirs attribués aux dieux sumériens les *ME*. Ces pouvoirs lui donnent, entre autre, la possibilité de créer. Il organise le monde par ses créations pour le bien-être des dieux. Dans l'*Epopée de Gilgamesh*⁸⁴ traduite de l'akkadien par l'historien et assyriologue, Pierre BOTTERO (1914-2007), Enki crée les hommes pour qu'ils effectuent le travail que les dieux ne veulent plus faire. Mais les dieux contestent l'augmentation de cette population humaine, qu'ils jugent bruyante ; et craignent le surpeuplement. Furieux contre les hommes, Enlil, le roi des dieux décide de les éliminer par un déluge. Mais Enki, toujours bienveillant à l'égard de ses créatures prévient le roi de Shuruppak, réputé pour être très sage ; et lui indique la méthode pour sauver l'humanité. Puis, pour calmer les dieux, il abaisse l'âge de la mortalité humaine. Pour Pierre BOTTERO, Enki, représente *l'intelligence et la fonction technique du pouvoir*⁸⁵.

Il s'agit, donc, d'une figure bienveillante, capable de débloquer des situations de crises par ses conseils et par la création d'outils et de techniques. Cette figure apparaît au moins dans les entretiens n°2 et 3.

⁸³ (sous la direction de) BOUTINET (J-P), DENOYEL (N), *Penser l'accompagnement adulte, ruptures, transitions, rebonds*, PUF, 2012 p.109

⁸⁴ BOTTERO (P.) *L'Epopée de Gilgamesh, le grand homme qui ne voulait pas mourrir, traduction de l'akkadien*, Paris, GALLIMARD, 1992

⁸⁵ BOTTERO (P.) *MÉSOPOTAMIE, l'écriture la raison et les dieux*, Paris, Gallimard, 1987-1997 pp. 419-453

Entretien n° 2 : La personne s'exprime au sujet de la consultante

« Oui, y'a quelqu'un de vraiment... Professionnelle, donc du coup, qui a vraiment beaucoup d'outils et puis je pense qu'humainement c'est quelqu'un de bien aussi donc y'a des choses qu'elle comprend (...) Ce qu'il y a de bien aussi avec cette personne là c'est qu'elle nous dit bien tout ce qu'il y a à faire et elle nous dit bien : c'est pas là, tout de suite, ça va être dans le temps il faut prendre le temps pour pouvoir tout bien reconstruire, quoi. Parce que du coup elle est réceptive que ce soit au niveau humain, financier, pédagogie etc. Donc je pense qu'effectivement elle est capable d'analyser ce qu'on peut lui dire, comment ça fonctionne, de voir, elle parce qu'elle a quand même un certain nombre d'expériences dans divers centres, du coup elle nous tuyaute sur plein de choses. Voilà, et ça voilà, elle nous donne des outils et je pense qu'effectivement c'est hyper important parce que vu qu'on est quand même une association sans fédération, ça aide de savoir où est-ce qu'on peut aller, du coup je pense qu'effectivement par son biais on va réussir à avoir plein de petits outils qui vont nous permettre d'avancer vraiment et elle nous ouvre, elle nous transforme, en tout cas je pense qu'elle nous ouvre vraiment sur un horizon plus large, parce qu'on était quand même un peu étriqué, nous dans notre association... (...) ».

Ce qui me semble important dans cette séquence c'est que l'apport d'outils et de techniques qui simplifient la tâche quotidienne, sont amenés par une consultante perçue comme vraiment professionnelle et ayant de l'expérience. Mais ils sont également entourés d'un conseil et d'une compréhension bienveillante. Dans la séquence suivante, la personne répond à pourquoi, selon elle, il en est ainsi :

« Ben, je pense que c'est les premiers rendez-vous qui on fait que, et je pense la façon de parler de toutes les personnes qui ont fait des réunions avec l'intervenante, je pense qu'il n'y avait jamais eu, voilà, je pense qu'effectivement, on a lâché ce qu'on avait à lâcher, de la façon la plus humaine et personnelle qu'on puisse trouver et du coup je pense qu'effectivement c'est ça, je pense qu'elle a bien compris (...) ».

Dans cet entretien la consultante construit une démarche sans revêtir la figure du sophiste que nous avons vu dans l'entretien n°7 de la rubrique précédente. Elle fait plus que délivrer des conseils, elle *tient conseil*. Elle permet la parole et elle autorise symboliquement les personnes concernées à « lâcher ». Une écoute bienveillante et une relation chaleureuse ne suffisent pas plus que ne suffit l'apport d'outils et de techniques, la démarche se construit dans une dynamique qui comprend les deux.

8.5.4 Les figures des messagers

Gaston PINEAU⁸⁶, cite Pascal GALVANI pour avoir identifié la figure d'Hermès dans ses travaux de recherche. Ce dernier est professeur au département des Sciences Humaines de l'Université du Québec à Rimouski. Ses travaux portent sur les domaines de l'animation, de la formation, du conseil et de la recherche-action. En 1991, dans *Les Ateliers Pédagogiques Personnalisés*⁸⁷ il identifie la figure d'Hermès, au sujet de la représentation que se font les formateurs de leur fonction. Gaston PINEAU, se demande si Hermès accompagne également la fonction « accompagnement » et dit ceci : *« Dieu grec, guide des voyageurs, conducteur des âmes, messagers des autres dieux mais qui est aussi le patron des marchands et des voleurs : ce dieu ambivalent symbolise la médiation ».*

⁸⁶ PINEAU (G.), *Accompagnements et histoires de vie*, L'Harmattan, Paris 2002

⁸⁷ GALVANI (P.), *Les Ateliers Pédagogiques Personnalisés*, Chroniques Sociales, Lyon 1991, cité par PINEAU (G.), op.cit. p 8

Ici, deux figures de messagers sont identifiées. Premièrement le messenger direct, qui peut être apparenté à un médiateur qui permet à l'autre de comprendre la situation en délivrant un message précis. Il s'observe dans les entretiens n°2 et n°8.

Entretien n°2 : « *Et puis je pense aussi que ce qu'il y a de bien c'est qu'elle n'hésite pas à parler avec les partenaires, la Ville, surtout la Ville, c'était quand même tendu avec eux ; et du coup elle n'hésite pas à les recadrer et on dirait que cette fois ils ont bien compris le message...* »

Entretien n° 8 : « *Et je pense que c'est là que le DLA a été important, c'est que je pense que ça a quand même permis à la fois au bureau et au CA d'entendre que c'était urgent* ».

Le messenger-médiateur peut apparaître également de manière indirecte, c'est-à-dire qu'il n'est pas nommé en tant que tel mais les propos des personnes peuvent induire une forme de message à délivrer. C'est le cas de l'entretien n°5 que nous avons déjà vu.

Cette figure du messenger-médiateur n'est pas toujours une figure simple, elle peut être complétée par une autre. Dans l'entretien n°2, la figure est associée à d'autres qualités qui sont prêtées à la consultante et pourrait représenter la figure du messenger alchimiste, Hermès Trismégiste.

Le messenger alchimiste : Hermès Trismégiste

Hermès « le trois fois grand », selon la légende, est la troisième réincarnation d'Hermès. Il vient une première fois sur terre pour inventer l'astrologie et la cosmogonie, une deuxième fois pour devenir le patron des philosophes et des médecins et une troisième pour révéler l'idée du microcosme et du macrocosme, la similitude du cosmos et de l'homme. Pour l'historien Claude-Gilbert DUBOIS, spécialiste du XVI^e siècle, la légende débouche sur *le grand oeuvre des Alchimistes* : « *La transformation physique et mentale personnelle prélude à la connaissance universelle. Elle est la base de l'hermétisme, en général et de l'herméneutique* ». ⁸⁸

Cette figure apparaît dans l'entretien n°2. La consultante n'est pas seulement médiatrice, elle porte un message tout en transformant :

« (...) *Et que du coup on puisse repartir à zéro (...) elle nous ouvre, elle nous transforme, en tout cas je pense qu'elle nous ouvre vraiment sur un horizon plus large, parce qu'on était quand même un peu étriqué, nous dans notre association... Et ça c'est hyper important* ».

Il semble qu'*ouvrir, transformer, ouvrir sur un horizon plus large* dans l'esprit d'une personne qui vient d'annoncer que dans sa tête *c'est plein, plein, plein* relève plus de l'alchimie que de la simple médiation. La consultante est capable de transformer les personnes tout en portant leur parole, ce qui transforme, en retour, leurs relations avec la Ville.

Le messenger confident : Iris

Dans les entretiens n°5-6-8 le messenger prend la figure du confident et pourrait être apparentée à la divinité Iris, messagère des dieux et confidente d'Héra. Dans cette figure l'aspect « confidences » est manifeste alors que l'aspect « message » est implicite.

⁸⁸ Claude-Gilbert Dubois. Présence d'Hermès Trismégiste, Bulletin de l'Association d'étude sur l'humanisme, la réforme et la renaissance, 1989, vol. 28, n° 1, pp. 83-86. <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article>

Dans l'entretien n°6 la personne teste l'implication de l'actrice dans le dispositif avant de livrer ce qui la bouleverse. Lorsque le climat de confiance est instauré, elle l'interpelle directement en fin d'entretien. La personne commence son test en parlant d'une autre association locale :

« (...) Je ne sais pas si vous la connaissez ? Parce que je pense qu'ils sont passés par le DLA, aussi ? »

Après explication lorsque la personne sait que l'actrice ne travaille pas pour l'opérateur DLA mais seulement sur l'accompagnement, elle poursuit puis enchaîne sur ce qui la préoccupe dans le DLA et non plus sur le sujet qu'elle venait d'aborder :

« Mais ça m'est arrivé d'avoir des hauts et des bas et de me dire : je m'y retrouve pas, maintenant il faut que je m'en aille et puis je ne sais pas ? J'y crois à cette association ! Alors c'est sûr que même si je n'y suis pas, elle marchera quand même ! Je veux pas dire que c'est moi, que c'est à cause de moi qu'elle marche, c'est sûr, je ne suis pas si prétentieuse. Mais c'est vrai que je m'y intéresse, je m'y intéresse beaucoup. Mais bon, je sais que tout à une fin, bon voilà. Alors je sais que le DLA avait mis une petite phrase dans leur diagnostic qui m'avait un peu touché, c'était du style : que les anciens, les bénévoles trop anciens... Je me suis sentie très visée, alors voilà... Je me dis... Bon, alors autant je peux comprendre qu'un président qui est quand même l'âme de l'association, c'est vrai qu'il faut en changer pour avoir d'autres... Je pense mais secrétaire c'est un poste bateau, hein (rire)... »

A partir de là, l'entretien change de forme et d'allure, nous sommes dans la confiance et ensuite elle a besoin que lui soit restitué quelque chose de sa confiance et pour cela elle interpelle :

« Oui, sinon, je crois que je vous ai tout dit... Vous pensez vraiment que je suis dépassée et plus dans le coup ? Mais vous pensez qu'il faut vraiment encore réduire nos activités ? Oui, vous me l'avez dit, et bien merci de m'avoir écouté. »

8.5.5 La figure de l'arroseur arrosé

Est présente dans l'entretien n°9, déjà cité. Pour mémoire, la personne apparente la démarche à un audit et a peur que la finalité de l'entretien soit de supprimer son poste. Elle affiche une grande prudence dans ses réponses et face à cette prudence, l'actrice qui n'est pas au courant du quiproquo concernant la mission, adopte une tactique habituelle pour faire en sorte que la personne entre plus facilement dans le récit. Cette tactique consiste à poser de nombreuses questions statutaires et factuelles au sujet du quotidien. En principe, lorsque la finalité de l'entretien est claire, cela fonctionne et détend les personnes qui entrent plus facilement dans le récit. Ici, en conséquence du malentendu, cela produit l'effet inverse. Plus l'actrice pose des questions factuelles et plus la personne se dérobe en détournant son l'attention, par exemple sur des cartouches d'encre. Elle piège l'actrice dans sa propre tactique. Le quiproquo n'est levé qu'à la fin et le temps contraint de cette personne ne lui permet pas de prolonger l'entretien car on l'attend ailleurs. Ici, l'actrice consultante fait figure d'arroseur arrosé.

Le tableau suivant récapitule les figures.

Tableau n° 6 : Les figures

N°	Repères	Modèles sous jacents, représentations Figures
1 2 3 8	« J'ai toujours respecté les préconisations à la lettre » « Elle a bien compris notre structure » « Elle est très humaine et nous dit bien ça c'est pas maintenant (...) » « un formateur très humain de confiance qui ouvre les yeux, très proche » « ça a permis au bureau de comprendre l'urgence », « c'est nécessaire »	Figure d'autorité
1-4 7 6	« Après, bon c des consultants : copié-collé, rédactionnel,...c des gens qu'on paye inutilement/ solutions toutes prêtes, des belles solutions, pas bon sur le sujet/Le DLA c'est pas au point leur truc » « Que des petits conseils(...)Y'a que les morts qui font des économies », « Des fois je ne les comprends pas » « Ce qu'ils voient depuis leurs bureaux »	Figure du sophiste
2 3	« Elle nous donne plein de petits outils, elle conseille... Y'a quelqu'un de vraiment professionnelle, on a malgré tout un soutien, et je pense qu'humainement c qq1 de bien » « qq1 de très compétent » « plein d'outils des classeurs »	Figure d'Enki/Ea (expert-technicien)
2 5 6 2	message à la Ville, rétablit les relations « je ne suis pas totalement irresponsable, pas insensé à ce point là » « tout à l'heure » : allusions au chargé de mission =>implicitement : soyez messenger-médiateur « vous connaissez le DLA ? parce qu'ils avaient écrit... », « vous croyez vraiment que je suis dépassé ? » « vous savez », « vous comprenez » « Elle nous ouvre, elle nous transforme, repartir à zéro », « elle est disponible » « y'a des choses qu'elle comprend, on a lâché »	Figures des messagers - messenger, médiateur - messenger alchimiste : Hermès Trismégiste ; - messenger confident : Iris
9	« Moi ça va (...) on arrive assez bien à s'organiser actrice : vous me parliez des cartouches d'encre ? « ben moi j'ai pas vraiment d'attentes particulières (...) non je ne crois pas » « On est quand même bien, on se débrouille pas mal » actrice : et vous auriez d'autres choses à me signaler ? « Hum...Non, pas du tout ! »	Figure de l'arroseur arrosé

Nous voyons dans ce tableau qu'il n'y a pas une figure d'expert qui pourrait refléter la qualité de l'accompagnement dans la représentation qu'en ont les bénéficiaires mais des figures multiples et complexes. L'expert est présent mais relève d'un agencement entre différentes qualités qui empruntent d'autres domaines. L'expert, est en quelque sorte dilué dans d'autres figures.

Dans ce chapitre nous avons tenté d'approcher la complexité par l'identification des interlocuteurs et des partenaires, que nous avons passé dans un premier temps au filtre de la posture en tentant de repérer l'implicite, pour chaque entretien. Puis, nous avons rapproché ce qui est dit explicitement ou implicitement du consultant ou du dispositif avec des figures. L'analyse des matériaux nous a montré que la qualité de l'accompagnement, du point de vue de ces quatre associations bénéficiaires, s'exprime dans un mouvement dialectique. Le même consultant peut avoir des qualités et les non-qualités correspondantes, comme il peut être expert et non expert, selon les représentations attachées à la perception de son statut et de son rôle, à un moment déterminé. Selon si la personne fait appel à un registre explicite ou implicite. Ces perceptions sont liées à une temporalité-durée et évoluent en fonction de celle-ci. D'une manière générale, une tension est exprimée lorsque les temporalités-durées présentent des caractères très hétérogènes. Le fait d'avoir une temporalité-durée très limitée peut, dans certains cas, apparaître comme un atout. Il est parfois plus facile de s'exprimer face à un tiers dont la présence est brève. Mais l'extériorité, peut aussi apparaître comme un défaut car les frictions de temporalité et de durée limitées renforcent la figure du sophiste qui délivre conseil sans être impliquée dans la réalisation concrète de ce conseil. Il est alors reproché au consultant de ne pas « *creuser* » la situation, ou de délivrer « *que des petits conseils* ». Nous avons vu également qu'un trop grand écart de représentation peut inverser le point de vue. Le consultant qui a eu « *une réaction intelligente* » et qui « *s'est montré compréhensif* » devient « *nul* » par le trop grand écart de représentation de son rôle et de l'accompagnement. La non prise en compte de la complexité, le fait d'amener des solutions relevant du « prêt à porter », de *délivrer du conseil sans tenir conseil* diminue la perception de l'expertise. De même que le fait d'évoluer dans des réalités trop hétérogènes. L'utilité du consultant n'est pas perçue car « *il venait d'une fondation et nous on est anti-secteur privé* ». Alors que celui qui se révèle expert est « *un formateur très proche de nous qui se moulaient dans notre histoire pour en faire quelque chose* ». L'expertise n'est pas forcément basée sur un savoir-faire et des compétences techniques mais sur des figures et des représentations complexes qui associent différentes qualités appartenant à différents registres et à différents pouvoirs, dont celui de médiation et de transformation.

Il semblerait qu'il n'existe pas dans les dires des bénéficiaires de qualité qui reposerait uniquement sur la notion d'expertise mais que les qualités et les non-qualités s'agenceraient de manière plurielle et complexe. Nous sommes dans la lecture d'une situation multiréférentielle, qui détermine la représentation que se font les personnes interrogées, de la qualité. Cette lecture multiréférentielle agence un faisceau de qualités et de non-qualités associé aux diverses représentations explicites et implicites qu'ils fabriquent à partir du statut et du rôle qu'ils prêtent au partenaire, aussi en fonction d'un tiers qui peut être un interlocuteur ou le dispositif lui-même représenté par l'opérateur. Ce faisceau est animé par une dynamique dialectique, dont la tension peut à un moment donné inverser totalement les positions ou les faire cohabiter, comme nous l'avons vu dans les exemples précédents.

Nous pouvons donc valider l'hypothèse de recherche et conclure provisoirement que la qualité de l'accompagnement ne repose pas sur la notion d'expertise extérieure mais que celle-ci n'est qu'un élément constituant l'assemblage multiréférentiel, au même titre que d'autres.

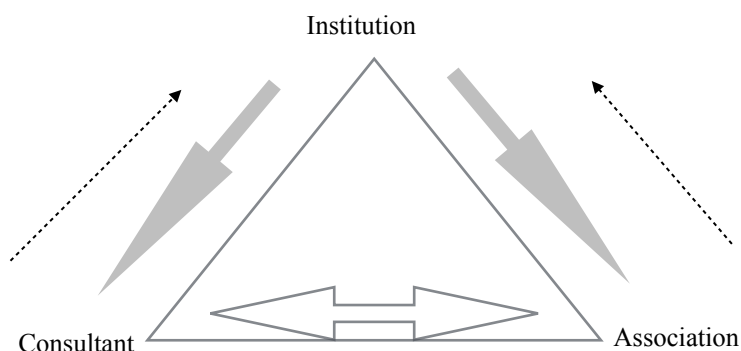
Le chapitre suivant propose de mettre en lien ces éléments complexes en explorant la dynamique interpersonnelle.

Chapitre 9. Approcher la dynamique interpersonnelle pour aller vers la co-écriture

9.1 La dynamique interpersonnelle

L'accompagnement est contenu dans une relation interpersonnelle. Nous avons vu que l'accompagnement, tel qu'on l'entend ici, suppose qu'il y ait au moins deux personnes en présence. Dans le cadre du dispositif DLA, l'institution qui sous-tend l'accompagnement se pose comme tiers originel entre l'accompagnant et l'accompagné. Pour Maela PAUL, chercheuse en Sciences de l'éducation à l'Université de Nantes, « *L'institution garantit le cadre et la stabilité des pratiques* »⁸⁹. Il semble que cela puisse s'appliquer au DLA. En effet, l'opérateur en établissant le premier diagnostic donne un cadre. C'est-à-dire qu'il décide de la thématique de l'accompagnement, ce sur quoi celui-ci devra porter. Puis, par l'établissement du cahier des charges, il définit comment l'accompagnement doit être réalisé, en prescrivant un certain nombre de tâches à réaliser ou de documents à produire. Par là, nous pouvons dire que l'institution représentée par l'opérateur, garantit les pratiques. Un consultant qui refuserait de produire les documents ou de mettre en place les actions demandées, ne serait pas retenu pour l'accompagnement. De même qu'un consultant qui ne pourrait pas afficher les compétences demandées par l'institution ne pourrait pas être référencé dans la base de données régionale et donc, ne pourrait pas accompagner dans le cadre du DLA. Ainsi l'institution « *En tant qu'ordre balise et contrôle la relation grâce aux règles, normes, rôles et cadres que prévoient les structures professionnelles* »⁹⁰. De cette manière, l'institution *contient* la relation de manière précise et structurée. Nous pouvons nous remémorer à ce sujet le contexte des entretiens réalisés au sein de l'association n°3, lorsque le chargé de mission qui représente l'opérateur et l'institution, s'invite sans avoir prévenu, pour vérifier que la consultante a bien compris le cahier des charges et pour s'assurer que son travail ira bien dans le sens décidé et non pas dans celui que l'association souhaiterait. Le chargé de mission, par sa fonction, doit *baliser et contrôler la relation*. L'institution en tant que *contenant* dispense une force d'influence.

Au sein de la relation interpersonnelle nous pouvons repérer des dynamiques d'influence ou de force qui peuvent être illustrées par ce schéma



⁸⁹ PAUL (M.) *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan 2004-2016 p127

⁹⁰ PAUL (M.) idem p 127

9.2 La dynamique des effets de forces

La dynamique des effets de forces regroupe tout ce qui est en rapport avec la norme, la règle, le règlement, le contrôle, l'influence, le pouvoir et les positions dominantes. Elle se lit, comme nous venons de l'évoquer au niveau du dispositif, de ses prescriptions et de ses évaluations. Sur le plan logique, le consultant en répondant à l'appel à manifestation d'intérêt, admet que le diagnostic et le cahier des charges sont pertinents, au moins dans un premier temps. La proposition qu'il rédige va dans le sens *balisé* par l'institution et entend séduire cette dernière pour être retenue. Sur un plan plus éthique, il ne souhaite pas aller à l'encontre du diagnostic, puisqu'il l'a accepté et qu'il sera de sa responsabilité, qu'à la suite de son intervention la situation soit améliorée. Le consultant accepte, d'une certaine manière de se soumettre à l'institution. Lorsqu'il a fait preuve d'allégeance et qu'il se trouve avec l'association, il soumet l'association à l'effet de force qu'il a lui-même subi et qui justifie sa présence dans les lieux. Il arrive avec une sorte de plan ou au moins un schéma d'intervention qu'il impose. Si ce terme « imposer » est à nuancer en fonction de chaque personne et de chaque situation, c'est tout de même bien lui qui ouvre le bal puisqu'il est mandaté pour ça. L'association a des demandes et place des attentes dans son travail, elle attend qu'il amorce celui-ci. De même, le consultant aura un certain nombre d'attentes vis à vis de l'association. Par exemple, que sa proposition soit bien comprise et acceptée par tous ou encore, il pourra demander certaines tâches à effectuer. Il y a donc un effet de force lié au pouvoir d'influence de l'institution qui pré-existe dans la relation interpersonnelle, avant que celle-ci n'ait commencé à se construire. Pour autant, lorsque l'accompagnement s'installe l'effet de force de l'institution s'estompe car celle-ci n'est plus présente. *Le contenu* de la relation interpersonnelle en cours de construction échappe au *contenant-institution* qui ne pourra intervenir qu'en terme d'évaluation, de contrôle voire d'arbitrage, c'est-à-dire a posteriori. Cet effet de force est donc animé par un processus dialectique qui contient et ne contient pas la relation interpersonnelle. Ce processus dialectique est alimenté par les effets de forces existants entre l'association et le consultant car chacun va réagir à l'effet de force premier et va simultanément modifier sa réaction en fonction de la réaction de l'autre. Le président réagit au discours du chargé de mission et l'actrice va réagir simultanément en fonction des deux. Cette dynamique qui anime la relation interpersonnelle comprend également des mécanismes qui ne sont pas fondés sur des faits réels mais sur des représentations. Dans les matériaux que nous avons analysés, cette dynamique est présente à différents endroits et peut se lire dans les schémas que nous avons vu précédemment qui montrent comment les différents statuts et les différents rôles amènent des réactions différentes. Ainsi, dans l'entretien n°6 lorsque la personne s'autorise à poser des questions directes, après avoir testé l'implication de l'actrice dans le dispositif local, elle renverse les rôles supposés et prend en quelque sorte le pouvoir sur l'entretien. Elle attend une réparation imaginaire et/ou symbolique, de la part de l'actrice. Or, l'actrice ne peut pas agir sur la situation réelle qui a blessé la personne mais seulement sur une représentation de celle-ci, en l'allégeant par la réparation. En ce sens la dynamique interpersonnelle est intersubjective. Les effets de force à l'oeuvre amènent les personnes à déployer des stratégies pour contrer celles de l'autre, ce que Jacques ARDOINO rassemble dans le concept de « *négatricité* »⁹¹, qu'il paraît utile de rappeler ici :

« *Capacité de tout être vivant, a fortiori humain, de vouloir et de pouvoir opposer ses propres stratégies et contre-stratégies aux stratégies dont il se sent l'objet de la part d'autrui* »

La négatricité donne du sens à l'action car l'opposition à la stratégie de l'autre permet de construire sa propre stratégie.

⁹¹ ARDOINO (2000) op.cit p.54 *Les avatars de l'éducation, pédagogie théorique et critique* coll. éducation et formation, Paris, PUF

9.2 La dynamique des effets de sens

La négativité selon Jacques ARDOINO permet autant qu'elle atteste l'existence d'une dynamique des effets de sens. L'auteur complète le concept *d'acteur* en sciences sociales par le concept *d'auteur ou de co-auteur*. Pour lui, l'agent renvoie au statut, l'acteur au rôle et l'auteur à la création et la maïeutique. Il s'agit soit, d'une création pour un groupe, à ce moment là, l'auteur est leader ou fondateur ; soit d'une création pour soi même. Ainsi, l'enfant devient maïeuticien de lui même lorsqu'il s'est affranchi des désirs, des intentions, des projections que ses parents ont fait sur lui. Il doit altérer les représentations parentales pour construire sa propre identité. Là, il devient auteur de sa vie. Dans *L'approche multiréférentielle des situations éducatives et formatives*⁹², Jacques ARDOINO précise que conformément à son étymologie *se faire, devenir, son propre auteur* a à voir avec la problématique de l'autorisation :

« En fait, il serait préférable de préciser : devenir co-auteur de lui-même, puisque cette autorisation, en tant que revendication de se retrouver soi même intentionnellement à l'origine de certains actes, comportements, décisions, ne saurait en revanche nier, supprimer annuler, fantasmatiquement, magiquement des origines plus lointaines, des déterminations et des influences antérieures (parents, enseignants, formateurs) ni même d'autres formes d'altération naturellement exercées à travers des relations paritaires ».

Nous sommes tous héritiers des *déterminations et des influences antérieures* et cet héritage reste présent dans nos constructions, nos actions, c'est pourquoi Jacques ARDOINO ajoute l'élément formant « co ». Etre autorisé ou s'autoriser à co-écrire son propre récit c'est être autorisé ou s'autoriser à produire ses propres effets de sens en ayant altéré les représentations de l'autre. Altérer les représentations de l'autre c'est s'affranchir de son modèle.

La dynamique des effets de sens peut s'observer dans les matériaux, notamment par les changements d'interlocuteurs en cours d'entretien. Chaque fois que la personne ne s'adresse à elle même ou à un interlocuteur absent, elle s'approprie par son discours, le cours de son histoire ou de son action, elle construit du sens.

La dynamique interpersonnelle comprendrait donc, les effets de forces conjugués aux effets de sens.

9.3 La dynamique de la co-écriture

Construire du sens, si nous suivons la pensée de Jacques ARDOINO, c'est altérer les représentations de l'autre pour devenir auteur ou co-auteur de sa propre histoire ou action. Le rôle du consultant serait alors de permettre, d'autoriser l'altération du modèle. Nous avons vu qu'une des qualités citée à proportion égale de la compétence professionnelle ou de l'expertise est l'agilité professionnelle, c'est-à-dire la capacité à changer son action en cours de route et de rebondir en fonction de la situation, d'altérer le modèle du diagnostic ou du cahier des charges. Nous avons vu l'exemple de la consultante qui n'hésite pas à outre passer le cahier des charges pour aller interpellier directement un partenaire afin de le *recadrer* et qui aide le bureau à mettre en place une stratégie de reprise de l'association, contre la volonté de la Ville. Puis, qu'un autre consultant a été apprécié à un moment donné parce qu'il a su *revoir sa copie* et ajuster son modèle d'intervention. Et enfin, que les trois administrateurs de l'association n°3 ne sont pas farouchement opposés au DLA, mais ayant expérimenté l'effet négatif du précédent, ils souhaiteraient que celui-ci aille dans le sens qu'ils ont choisi.

⁹² op.cit p.4

Ils accueillent poliment la consultante tout en lui signifiant que : « *le train est en marche et quoi qu'il arrive nous irons sur ce projet, avec ou sans le DLA* », Comme je l'ai dit, je n'ai rien contre vous mais ce projet verra le jour, ça je vous le dit ! », « *Moi, le DLA, hein !* ». Par ailleurs, nous avons vu que le rôle de la consultante a évolué à partir du moment où elle s'est déclarée non-experte et a désigné un autre expert. Ouvrant ainsi une marge de manoeuvre possible pour les administrateurs.

La dynamique de la co-écriture pourrait donc être engagée dans cet interstice laissé ouvert par le consultant et permettrait à l'intéressé de s'approprier l'action. La qualité professionnelle du consultant serait alors comprise dans un mouvement dialectique allant de l'expertise à la non expertise, de l'action déterminée à la non détermination de l'action. Le rôle de l'accompagnant serait alors, d'aménager des espaces de résistance, comme le précise, Sephora BOUCENNA, chercheuse en Sciences psychologiques de l'éducation à l'Université de Namur en Belgique : « *Il est donc intéressant de constater qu'une des « compétences » de l'accompagnateur pourrait être celle d'aménager ou de respecter un espace de résistance pour les personnes accompagnées comme pour lui même. Cette dernière le distinguerait du formateur qui au contraire doit lever des résistances* »⁹³. Aménager des espaces de résistance, accepter, autoriser « l'accompagné » à altérer les représentations, admettre la contradiction et le conflit, comme constituant un espace de créativité permettant la co-écriture en transformant l'opposition effets de forces-effets de sens, en une dynamique créative. Dans cette idée, l'accompagnement ne serait plus conçu par un cadre (institutionnel) mais comme une limite (interpersonnelle). « *La relation d'accompagnement serait celle d'une réciprocité entre les partenaires qui ne seraient, pas pour autant, conçus à l'identique, mais explicitement reconnus comme « autres », témoignant entre eux d'un pluriel, de différences et d'hétérogénéité. Cette altérité, définie comme rencontre « d'un autre » qui, par ses désirs et intentionnalités propres, s'oppose à moi, à mes désirs, à ma volonté de toute puissance et de maîtrise, s'impose, ici, en tant que limite. La réciproque est évidemment vraie, quant à la résistance que j'opposerai à mon tour à la volonté de domination de l'autre à mon égard. Je deviendrais aussi sa limite.* »⁹⁴

Cet espace de résistance conquis et autorisé peut constituer une limite à l'accompagnement, compris comme un espace à travailler qui comporte des *plis*, au sens de deleuzien, et non comme une procédure à appliquer.

Dans ce chapitre nous avons vu que l'institution en tant que *contenant* originel contient et ne contient pas la dynamique interpersonnelle qui se décline de la logique voulue à l'éthique souhaitée empruntant un chemin dialectique pour autoriser la prévalence des effets de sens sur les effets de forces. Dans le chapitre suivant nous allons mettre cette dialectique en perspective, au risque du paradoxe.

⁹³ BOUCENNA (S.) in CHARLIER (E), BIÉMAR (S) (sous la direction de) *Accompagner Un agir professionnel*, De Boeck, Bruxelles, 2012 p.87

⁹⁴ ARDOINO (2000) op.cit. p15

Chapitre 10. Prendre le risque du paradoxe

10.1 La dialectique du dispositif

Le dispositif local d'accompagnement a pour origine les politiques publiques liées à l'emploi. L'objectif annoncé est de maintenir l'emploi dans le tiers secteur et d'appuyer la politique des emplois aidés. L'enjeu secondaire du dispositif est que les structures d'utilité sociale intègrent une culture économique dans laquelle les ressources ne proviennent plus uniquement de la subvention. Il répond au plan de réforme du mode d'intervention de l'Etat dans le soutien aux activités d'utilité sociale non lucratives. Là où l'Etat finançait directement l'activité, il co-finance désormais l'intervention d'un professionnel extérieur. Une première contradiction structurelle est contenue dans le dispositif et concerne la manière dont l'Etat organise ses différents plans et budgets. Les différentes missions de l'Etat sont réparties à travers différents ministères et délégations de ces ministères. Aussi, ce qui relève de l'emploi appartient au Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et les mesures mises en place sont financées par le budget de ce dernier. En revanche, comme nous l'avons vu précédemment, le « soutien à la vie associative » appartient au Ministère de la Ville de la Jeunesse et du Sport, qui pour le moment, n'est pas partie prenante et ne finance pas le DLA. Ce qui pose un problème juridique, de réglementation administrative, budgétaire, de territoire, d'image et d'évaluation. Sortir de cette contradiction demande de reconnaître cette évolution et de l'acter par un choix politique. Ceci est consigné dans le rapport de la Direction des Affaires Sociales de 2012 :

« Pour améliorer l'efficience du dispositif, il importe de redéfinir d'une manière opérationnelle la place du DLA dans les politiques publiques d'Etat : ou bien le DLA s'inscrit durablement dans les actions en faveur de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ou bien la dualité des objectifs poursuivis en faveur de l'emploi mais, plus largement de la vie associative est clairement actée. Compte tenu de ses conséquences pour la gestion du DLA, mais aussi pour l'organisation des soutiens à la vie associative, la décision des pouvoirs publics devra être précédée d'un débat au Haut conseil de la vie associative. »⁹⁵.

Pour les auteurs du rapport, il y a un enjeu d'efficacité et un enjeu de cohérence entre les différents dispositifs existants, qu'ils renvoient aux choix politiques.

Une autre contradiction semble être contenue dans la notion d'expertise extérieure. Le professionnalisme de l'expert est mandaté pour amener les associations à la professionnalisation de leurs activités. Ainsi, elles sont suffisamment professionnelles pour représenter trois et demi pour cent du Produit National Brut en 2012⁹⁶ mais pas suffisamment professionnalisées pour résoudre elles-mêmes leur difficultés, qu'elles peuvent seulement identifier. Ceci amène la question du modèle. Le dispositif contient l'idée que la professionnalisation des associations doit passer par les modèles classiques de gestion et de management, qui ont fait leurs preuves. C'est-à-dire les modèles à l'oeuvre dans l'entreprise classique. Cette approche est centrale dans le dispositif, elle est relayée par les opérateurs locaux du DLA qui rédigent le diagnostic et le cahier des charges dans ce sens. Cette dimension est contractuelle de l'accompagnement. Elle engendre la production d'outils de gestion standardisés empruntés à la gestion des entreprises classiques et aux contrôles de gestion. Le dispositif postule, en quelque sorte, d'un modèle unique et standard seul capable de consolidation. Or, la

⁹⁵ BRANCHU (C.) et MORIN (A.) *Rapport d'évaluation du DLA janvier 2012* : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000059.pdf> p.21

⁹⁶ Etude 2012 de Viviane TCHERNONOG et Edith ARCHAMBAULT, op.cit.

singularité, voire l'hétérogénéité associative, tient justement dans la spécificité de son modèle qui est antagoniste avec le modèle de l'entreprise classique puisque les associations sont désintéressées du profit. Qu'elles oeuvrent classiquement sur un terrain d'intérêt général ou d'utilité sociale peu soumis à l'économie de marché et que leur budget comprend quarante neuf pour cent de financements publics⁹⁷. Si elles participent à l'économie du pays et à la création d'emploi en quantité non négligeable, cette participation reste spécifique et ne peut-être assimilée à l'entrepreneuriat classique. En ce sens, les associations sont des entreprises qui n'ont pas les caractéristiques de l'entreprise classique, elles entreprennent dans la « non-entreprise ». Tenter de faire coïncider deux modèles qui semblent contraires, en appliquant du standard sur du non standard, ne peut se comprendre qu'en ayant à l'esprit qu'un organisme de finance solidaire est largement partie prenante du dispositif. La finalité de ce dernier n'est pas seulement de faciliter l'intégration d'une culture économique à des non-entreprises mais de faciliter, par l'intégration de cette culture économique, le chemin vers l'économie de la dette. La question n'est de critiquer le dispositif et sa finalité mais de prendre en compte ces contradictions et peut-être de les dialectiser pour les dépasser.

Michel FOUCAULT a donné lors d'un entretien en 1977⁹⁸ une définition du dispositif qui semble essentielle et pertinente en ce qui concerne le dispositif local d'accompagnement :

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom, c'est premièrement un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments ».

Michel FOUCAULT cartographie ce que le dictionnaire sépare en trois contextes. Pour lui, le dispositif n'est pas linéaire ou vertical, il s'agit d'un réseau établi entre des éléments qui forment un ensemble hétérogène. Dans cette cartographie du dispositif, il intègre *des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques*. Le dispositif n'est donc pas uniquement un ensemble de lois et de mesures administratives qui viendraient s'appliquer, de l'extérieur et de manière descendante sur l'individu ; mais peut être produit par l'individu lui-même, du fait de ses opinions ou croyances personnelles. Il peut donc être intérieur et intériorisé. La dialectique du dispositif semble être contenue dans le fait qu'il est à la fois intérieur et extérieur, écrit et non écrit. Le dispositif local d'accompagnement est le réseau établi entre des éléments différents qui forment un ensemble *résolument hétérogène*. Il n'est ni bon ni mauvais en lui-même, il est le produit de l'équation agent-acteur dont l'inconnue est l'autorisation donnée ou à conquérir, d'en co-écrire l'accompagnement.

10.2 Accepter le paradoxe

La qualité de l'accompagnement exprimée par le point de vue des quatre associations bénéficiaires va au delà de l'apport d'outils et de techniques. Elle est présente dans une démarche singulière qui mobilise des affects, des questions identitaires, des principes éthiques, des représentations imaginaires et symboliques. L'accompagnement bouleverse et met en crise jusqu'à la métamorphose. Une éthique de l'accompagnement, tel que nous le propose Jacques ARDOINO, supposerait d'abolir la notion de « contrat de pairage » qui place

⁹⁷ Idem

⁹⁸ FOUCAULT (M.) (2001), *Entretien avec Michel Foucault, Le jeu de Michel Foucault*, in DEFERT (D.), EWALD (F.) (dir.), *Dits et écrits II – 1976-1988*, Paris, Gallimard. p. 299

sous la protection d'un plus qualifié, de déplacer ce statut d'expert au rôle de partenaire pour rétablir la réciprocité. Ce qui demande d'avoir admis et accepté l'hétérogénéité comme constituante de la situation. Et par là, de laisser ouverte la capacité à créer des modèles « autres » par l'altération du modèle dominant. L'accompagnement, ainsi affranchi du modèle de l'ingénierie imposée par le dispositif, deviendrait alors une anti-ingénierie paradoxale. Paradoxale, au sens premier du terme dont l'étymologie nous rappelle que *paradoxos* en grec, signifie « contraire à l'opinion commune ». Accompagner n'est pas guider et l'accompagnant qui souhaiterait « gagner en qualité » deviendrait le non-expert de cette anti-ingénierie, contrairement à l'opinion commune. L'accompagnement est inévitablement au coeur de ce paradoxe. Il est justifié au niveau institutionnel par une incapacité qui demande l'appui d'un professionnel externe mais ce professionnel, pour réaliser un travail de qualité, doit être capable d'altérer son modèle pour laisser à l'association la possibilité de co-écrire son histoire. L'accompagnant est ainsi reconnu expert alors que son expertise l'emmène justement à la non-expertise et à l'anti-ingénierie. Ce n'est qu'en reconnaissant et en acceptant ce paradoxe, qu'il peut s'autoriser à travailler dans les marges du dispositif. Maela PAUL décrit l'accompagnement comme *la traversée des paradoxes* et dit : « *Les pratiques d'accompagnements ne peuvent que constituer un espace paradoxal dont les tensions doivent être prises en compte et confirment l'attribution de l'accompagnement au rang des métiers impossibles, qui doivent sans cesse réinventer de nouvelles voies sitôt tracées, sitôt caduques.* »⁹⁹ Accepter ce paradoxe c'est accepter que son métier soit un *métier impossible*, dans le sens où aucun référentiel ne peut le déterminer par un présupposé. La situation est d'autant plus paradoxale car le cahier des charges souhaite déterminer la démarche et se pose comme un pré-supposé.

10.3 Risquer le paradoxe

Le paradoxe accepté et reconnu représente un risque. Nous avons déjà parlé du risque que l'opérateur ne soit pas satisfait et ne propose plus de travail au consultant comme cela a été le cas pour la consultante de l'association n°2 qui en outrepassant le cahier des charges, dans l'intérêt de l'association accompagnée, pour réaliser un travail de qualité s'est fait réprimander par l'opérateur, malgré la satisfaction du bénéficiaire. Nous avons également parlé du risque et de la responsabilité qui consisterait à ne pas respecter la prescription et à laisser l'association en fin d'accompagnement dans une situation pire que celle qui a motivé celui-ci. Nous avons évoqué le risque de ne pas pouvoir contenir le groupe et de ne pas pouvoir éviter des pentes trop émotionnelles. À cela s'ajoute le risque de la communication et de l'injonction paradoxale du fameux « sois spontané » de l'école de Palo-Alto¹⁰⁰. Il y a en effet, une prise de risque et une mise en danger potentielle à évoluer dans une situation paradoxale qui peut devenir pathogène et enfermante. Pour autant, cette prise de risque peut être déplacée du péril au choix. Le consultant peut naviguer au sein de ce paradoxe et transformer celui-ci en capacité de création et de changement. Paul WATZLAWICK (1979) expose les dangers d'une communication paradoxale mais dialectiquement il en décrit aussi l'effet parfois bénéfique, avec l'exemple du patient « *Moribondus* ». Un homme à l'hôpital est sur le point de mourir, les médecins ne parviennent pas à le soigner et disent à celui-ci que s'ils arrivent à déterminer la pathologie qui l'atteint, ils pourront certainement le guérir. Un

⁹⁹ PAUL (M.) in BOUTINET & coll. *Penser l'accompagnement adulte. Ruptures, transitions, rebonds* Paris, PUF, 2007-2012 pp.251-273, p.267

¹⁰⁰ WATZLAWICK (P.), & coll. *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1979 p.200

professeur célèbre accepte de visiter le patient, il regarde à peine la fiche du patient et dit : « moribondus » en s'adressant au personnel soignant présent dans la chambre, puis s'en va. Quelques années plus tard il reçoit une lettre du patient, totalement rétabli qui le remercie pour son aide et dit : « *On m'avait bien dit que si vous parveniez à diagnostiquer ma maladie, je guérirais. Alors quand vous avez dit « moribondus », j'ai su que je guérirais* »... Cet exemple montre qu'une prescription, aussi paradoxale qu'elle puisse être, peut engendrer un potentiel de création. Les travaux de l'Ecole de Palo-Alto ont montré à la suite de WINNICOTT (1896-1971), que l'espace paradoxal est aussi un espace de création, un espace potentiellement ouvert : « *J'attire l'attention sur le paradoxe impliqué dans l'utilisation faite par le petit enfant de ce que j'ai appelé l'objet transitionnel. Je demande qu'un paradoxe soit accepté, toléré, et qu'on admette qu'il ne soit pas résolu... Une fois accepté et toléré, ce paradoxe prend de la valeur pour tout être humain qui, non seulement vit dans le monde existant, mais est susceptible d'être toujours enrichi par l'exploitation du lien culturel avec le passé et avec le futur*¹⁰¹ ». L'espace paradoxal est aussi celui du jeu. Dans le jeu, nous délivrons un énoncé qui peut être négatif et dans le même temps nous délivrons un énoncé implicite ou *méta-énoncé*¹⁰² délivre le message : « C'est un jeu ». Ce message développé dit : « *Les actions auxquelles nous nous livrons maintenant ne signifient pas ce que signifieraient les actions qu'elles représentent* »¹⁰³. Le jeu, l'imagination, l'humour et la création artistique montrent que l'homme fait l'expérience du paradoxe : « *Au niveau humain surgit une complexité supplémentaire, parce que le paradoxe peut avoir des effets bénéfiques et non seulement pathogènes. Ceci n'épuise nullement les effets positifs du paradoxe ; il est facile de constater que le nombre des recherches et des réalisations les plus nobles de l'esprit humain sont étroitement liées à l'aptitude que possède l'homme de faire l'expérience du paradoxe. L'imagination, le jeu, l'humour, l'amour, le symbolisme, l'expérience religieuse au sens le plus large du terme, (...) et la créativité surtout, dans les arts et les lettres, présentent un caractère foncièrement paradoxal.* »¹⁰⁴

Le paradoxe admis comme expérience foncièrement humaine, accepté y compris dans sa non résolution nous ramène à l'accompagnement des associations.

Celles-ci sont de plus en plus professionnalisées et cette professionnalisation passe par l'emploi de directeurs ou de coordinateurs très hautement diplômés et qualifiés. Ce qui peut constituer pour le consultant une situation paradoxale, dans laquelle il est désigné « expert » et se retrouve en réalité, beaucoup moins expert que les salariés associatifs qu'il est chargé d'accompagner. Il doit alors, risquer le paradoxe de la situation et, comme nous l'avons vu précédemment accepter la dialectique expertise-non expertise. Maela PAUL décrit ce phénomène et dit : « *Entre l'expert (expertus, celui qui se fie à ce qu'il sait) et l'homme d'expérience (le peritus qui se fie plutôt à l'expérience qu'il a des choses), se crée une dialectique qui a une source commune : l'épreuve, l'expérience et le péril, le danger, le risque encouru.* »¹⁰⁵. Accepter le paradoxe c'est accepter le risque et la mise en danger. Que le consultant prennent le risque d'être moins expert qu'un salarié ou qu'il prenne le risque de sortir des sentiers balisés par l'opérateur, la notion de péril est présente. Il peut également se mettre en péril vis à vis de l'association accompagnée en « décevant » le groupe par une

¹⁰¹ WINNICOTT (D.W) 1971 *Jeu et réalité* Gallimard Folio-Essais 1975 p.4

¹⁰² BATESON (G.) *A theory of play, Psychiatric Research Report*, 2: 39-51, 1955 p 41, In WATZLAWICK (1979) p.258

¹⁰³ op.cit. p.258

¹⁰⁴ idem p. 258

¹⁰⁵ PAUL (M.) 2004 op. cit. p 150

attitude contraire à celle qu'il attend de lui. Nous avons vu un exemple dans lequel le consultant affiche une attitude qui représente trop d'écart avec la représentation de l'accompagné et qui pousse celui-ci à stopper la démarche. Mais il existe aussi des situations intermédiaires où le consultant en décevant dans un premier temps ouvre un espace de création possible, après-coup. Prenons l'exemple tiré de la pratique, d'une association accompagnée qui souhaite se pencher sur la relation entre les bénévoles et les salariés et la questionner. Les salariés se plaignent du peu d'implication des bénévoles et souhaitent remédier à la situation en créant « des espaces » pour que les bénévoles se retrouvent, échangent et trouvent les moyens de s'impliquer. Les salariés sont de bonne foi et croient sincèrement que l'organisation d'un « café bénévoles » le mardi matin de 8h15 à 9h15 va contribuer à améliorer la situation. Bien évidemment, cela ne fonctionne pas et les salariés qui déplorent ce fait, le signale à l'accompagnant. À ce moment là, l'accompagnant peut choisir de mettre le doigt sur l'injonction qui est donnée aux bénévoles et de ne pas encourager les salariés dans leur logique. Les salariés seront dans un premier temps déçus de l'attitude de l'accompagnant qui sera « contraire à l'opinion commune ». Mais de la déception, pourra advenir un nouvel espace de création dans lequel le paradoxe sera compris et assumé et permettra d'agir en dehors de l'injonction. La différence entre les deux exemples tient très certainement dans *l'explicitation des rôles* et de la démarche. Pour mémoire, le consultant de l'association n°1, ne dit rien de sa démarche à la directrice, celle-ci se sent blousée et rompt la confiance relative qu'elle avait en lui et le met dehors. Dans le dernier exemple, une répartition explicite des rôles entre les consultants permet de conserver le climat de confiance et autorise le groupe à aller explorer la zone de créativité qui se situe dans l'espace paradoxal. Le risque est accepté et choisi. Ici, les consultants interviennent à deux et les rôles sont explicités préalablement en interne et vis à vis de l'association accompagnée. L'un des deux connaît bien l'association, est en lien régulièrement avec elle et a pris le rôle de la personne sur laquelle le groupe va pouvoir s'appuyer avant, pendant et après l'accompagnement. Pour reprendre les termes d'ARDOINO, il a une *temporalité-durée* plus longue et plus homogène. L'autre consultant a au contraire une *temporalité-durée* très hétérogène, il n'intervient que ponctuellement et ne sait rien, ni de l'association ni du groupe, il ne les connaît pas. Nous pourrions même dire qu'il ne s'y intéresse pas. Au contraire, il collecte des renseignements qui dépassent largement le groupe et qui vont concerner le quartier d'implantation dans ses aspects historiques, démographiques, sociologiques et cartographiques. Cette posture de « candide » va lui permettre d'aller questionner les évidences, les certitudes et les allants-de soi. La répartition explicite des rôles va permettre de travailler dans un espace paradoxal qui se situe entre le macro et le micro, le dedans et le dehors.

Celui qui accepte ce risque et en fait le choix, fait figure d'Antigone, comme le propose Frédérique LEBRET-SERENI, enseignante chercheuse en Sciences de l'éducation à l'Université de Pau. Dans l'ouvrage collectif dirigé par Jean-Pierre BOUTINET¹⁰⁶ elle *pose la figure d'Antigone comme paradigme de l'accompagnement*¹⁰⁷. Antigone est un personnage mythique qui apparaît dans deux pièces de Sophocle (-495, -406). Elle est la fille incestueuse d'Oedipe, roi de Thèbes et de la reine Jocaste. Lorsque le devin aveugle Tirésias révèle à Oedipe qu'il n'a pas échappé à la malédiction (tuer son père et épouser sa mère), il se crève les yeux et selon les versions, il est chassé ou il quitte volontairement Thèbes pour partir en exil. Il maudit ses fils Polynice et Étéocle et leur prédit qu'ils mourront chacun de la main de

¹⁰⁶ LEBRET-SERENI (F.) in BOUTINET (J-P.), op.cit pp.189-206 p 196

¹⁰⁷ idem p.189

l'autre. Pour luter contre cette malédiction Polynice et Étéocle décident de se partager le royaume et de régner chacun, un an sur deux. Étéocle règne en premier, Polynice s'en va. Mais lorsqu'il revient au bout d'un an, Étéocle refuse de lui laisser le pouvoir. Ils se livrent à un combat fratricide et réalisent la prophétie d'Oedipe. Le pouvoir est alors confié à Créon, le frère de Jocaste, oncle d'Antigone. Celui-ci interdit et menace de mort quiconque offrira une sépulture à Polynice qu'il considère comme un traître car il a attaqué la ville avec l'aide de l'armée des Argiens d'Adraste, pour reprendre le trône. Créon ordonne que le corps de Polynice reste sans rite funéraire, là où il est tombé. Antigone s'oppose à Créon et recouvre symboliquement d'une poignée de terre la dépouille de Polynice. Lorsque qu'Oedipe par en exil, elle l'accompagne dans son errance. *« Que dit Antigone de l'accompagnement ? Quel « être avec » propose-t-elle ? Elle est, semble-t-il bien plus audacieuse que la simple articulation des opposés dans une posture aux pôles contradictoires enchevêtrés. Elle dit qu'on ne peut être « avec » que par le fait « d'être là ». Finalement, peu importe l'autre, il est là (...) ».*¹⁰⁸ Antigone s'oppose à l'opinion commune et à la loi des hommes en recouvrant le corps de son frère mort, puis en suivant son père banni. Elle est là, et elle n'en réfère qu'à sa seule responsabilité. Elle apprivoise et revendique de cette manière le paradoxe qui la met en danger soit, du point de vue de l'opinion commune, soit du point de vue de la loi divine et de sa propre responsabilité. *« Antigone est ce qu'elle fait et ce qu'elle fait la fait être sans ce soucier de la valeur ni de la justesse de ceux dont elle répond à travers ses actes. Ce qu'elle fait n'est soumis à aucune autre condition qu'elle-même ; l'autre n'a finalement rien à y voir. (...) Antigone ne tente pas de comprendre, de produire des sens à propos des actes et des choix de l'autre. (...) Voilà pourquoi nous ne pouvons rien faire d'autre que de nous appuyer sur ce sol perpétuellement mouvant et largement opaque que nous sommes à nous-même, ce que tente de dire éthique et responsabilité. »*¹⁰⁹

Risquer le paradoxe c'est savoir que faire de sa responsabilité. Acceptant cette proposition, il ne serait alors plus question de fonder la qualité de l'accompagnement uniquement sur l'expertise mais sur la capacité à *traverser les paradoxes*, selon l'expression de Maela Paul, en conscience, en vigilance et en pleine responsabilité.

¹⁰⁸ ibid.p.196

¹⁰⁹ infra p. 203

Conclusion

Cet écrit s'achève sur un paradoxe ouvrant un espace commun de création.

Tout au long de cette recherche nous avons voyagé à travers la complexité de quatre situations d'accompagnement. Nous avons tenté d'approcher cette complexité par différents angles afin de jauger la notion d'expertise extérieure en tant que garante de la qualité de l'accompagnement. Pour cela nous avons sondé le point de vue de quatre associations et nous avons tenté par une méthode d'investigation clinique, d'en extraire l'aspect sensible et subjectif, dans un cadre de recherche qualitative et compréhensive.

Nous avons cherché à savoir si la qualité de l'accompagnement repose sur l'asymétrie d'une situation duale qui réunit un expert et un non-expert.

Pour cela, nous avons décrypté les entretiens et nous avons repéré comment la qualité est exprimée. Nous avons effectué des relevés qui ont montré des représentations complexes, altérables, interchangeables et dialectiques. Nous avons classé les représentations récurrentes en cinq groupes :

- psychologique
- expertise
- agilité professionnelle et capacité à altérer son modèle
- décalage idéologique, culturel ou politique
- incompétence

Ces premiers résultats passés au filtre d'une première théorie systémique empruntée à BATESON et WATZLAWICK ont montré qu'elle ne pouvait suffire à l'analyse des matériaux et nous a mis sur la voie de la *Théorie de la complexité* et de *L'analyse multiréférentielle*.

A partir des textes de Jacques ARDOINO, nous avons construit une clé d'analyse permettant d'identifier l'implicite et son rôle central dans la fabrication de la représentation du dispositif, de l'accompagnement ou de l'accompagnant. Nous avons ensuite essayé d'illustrer les représentations exprimées par des figures symboliques. Nous avons emprunté ces figures à la psychanalyse, au cinéma et à la mythologie. Celle-ci présente les dieux et les divinités avec des caractères complexes et des attributs dialectiques qui pouvaient correspondre à ce qui est exprimé dans les entretiens. Parmi ces figures, nous avons trouvé des figures d'autorité, des figures du sophiste, des figures d'expert-technicien et des figures de messagers : messenger-médiateur, messenger-alchimiste et messenger-confident. L'expert-technicien n'est cité que dans deux entretiens, pour autant la figure de l'expertise peut apparaître en filigrane et associée à d'autres figures. Elle est diluée un peu partout mais peu présente en tant que telle. Montrant par là, que l'expertise seule ne suffit pas et qu'elle doit être associée à d'autres qualités ou capacités comme : la médiation, la transformation, la souplesse et la capacité d'altération de son modèle, l'autorité, l'autorisation de parole et des qualités humaines d'empathie, de bienveillance et de congruence.

Tout ceci, nous a permis de valider l'hypothèse de recherche. La qualité ne peut reposer implicitement que sur la notion d'expertise extérieure et sur une situation asymétrique mais doit être interrogée au sein d'une dynamique interpersonnelle, en tenant pour acquis le caractère complexe irréductible, de la situation. La capacité à altérer le modèle et à accepter *l'autre en tant que limite* va autoriser la prévalence des effets de sens sur les effets de force. Cette capacité d'altération va permettre à l'accompagnant d'aménager des espaces de résistance dans lesquels l'accompagné va pouvoir déployer une dynamique de co-écriture de l'accompagnement ou de l'action. La démarche d'accompagnement ne devrait pas être considérée

comme un cadre mais comme une limite interpersonnelle. L'accompagnement ainsi affranchi du modèle du cadre et de l'ingénierie, deviendrait alors une anti-ingénierie et l'accompagnant qui se voudrait expert, deviendrait le non-expert de cette anti-ingénierie. Ceci place inévitablement l'accompagnant et l'accompagnement au coeur d'un paradoxe qu'il s'agira de risquer relevant ainsi, le défi de la délibération éthique.

Accepter ce paradoxe permet de dégager la notion de « qualité » d'un carcan moral reposant sur l'opposition : bien-mal, pour l'appréhender dans un mouvement dynamique.

L'intérêt de cette recherche est d'avoir montré que la qualité de *l'appui d'un professionnel externe*, tel que l'AVISE le définit ne relève pas d'une procédure, d'un « process » à appliquer mais d'une démarche complexe dans laquelle l'appréhension de la notion d'expertise se construit et ne se construit pas, au travers d'un processus dialectique, dans une recherche d'harmonie en cours et d'une *praxis proprement dialectique* (ARDOINO 2000).

Les limites de cette recherche tiennent dans le cadre qui lui a été donné. Tout d'abord, travailler sur un micro-échantillon ne permet pas la généralisation de conclusions mais peut seulement ouvrir la voie à de nouvelles recherches et donner des pistes de réflexions. Travailler sur un échantillon plus grand aurait très certainement permis une exploitation statistique des résultats. De même qu'un autre angle théorique aurait pu permettre de traiter d'autres problématiques.

Par exemple, l'étude des systèmes relationnels pré-existants dans l'association entre les bénévoles et les salariés influe-t-elle sur la représentation et la réalisation de l'accompagnement ? Comment l'accompagnement est-il perçu et comment se déroule-t-il s'il pré-existe un climat de confiance ancien dans l'équipe ? Cela change-t-il en fonction de la perception que l'équipe a d'elle-même ?

De même que l'étude des effets de genres aurait pu être intéressante. Les effets de genres compris en termes de masculin-féminin mais également en termes de genres ou de statuts d'entreprises. Il serait intéressant d'étudier si il y a une corrélation entre le statut d'entreprise et la prescription de l'institution. Le dispositif est-il amené et perçu de la même façon si la structure accompagnée n'est pas une association mais qu'il s'agit d'une SCOP ? La finalité d'amener les entreprises d'utilité sociale à acquérir une culture économique est-elle valide si l'entreprise en question est déjà au coeur d'une culture économique et en a intégré de fait, la culture ?

Par ailleurs, un angle théorique plus politique aurait pu permettre l'étude approfondie des incidences du dispositif comme reflet de la vision politique et des choix de société. Comment une société qui privilégie et met en avant l'individu par rapport au collectif, crée par ses choix politiques, économiques et par ses réglementations, une situation collective de manque de moyens ; qui l'amène ensuite, à créer le dispositif qui va permettre d'atténuer individuellement, l'effet produit par ses propres choix ? Finalement, le choix de l'analyse institutionnelle aurait pu décortiquer de manière plus approfondie le dispositif en lui-même.

Néanmoins, malgré l'identification de ces limites, le cadre donné à la recherche a permis d'approcher des données sensibles et le regard clinique a autorisé le chercheur de se débarrasser d'un souhait d'explication logique et pragmatique. Ceci lui a laissé la possibilité de sortir des sentiers balisés pour approcher la complexité. La découverte de *l'analyse multiréférentielle* a été une grande source de joie, au sens du « *gai savoir* »¹¹⁰, en même temps qu'elle a constitué une difficulté de compréhension mais aussi d'exhaustivité. Comprendre la pensée d'ARDOINO, ne

¹¹⁰ NIETZSCHE (F.) (1844-1900) *Le gai savoir (Die fröhliche Wissenschaft)* 1882

pas faire de contre-sens mais également, que dire après lui, qu'il n'ait pas déjà dit ? L'avancée pas à pas dans les textes, les concepts, les mots et la construction syntaxique complexe de l'auteur a facilité le déroulement de l'analyse ; et ce n'est qu'après avoir déplié les matériaux que l'ossature du mémoire a pu être construite et que la recherche a pris du corps.

Sur le plan de la pratique, lorsque je me suis engagée dans ce parcours de recherche action, je souhaitais « attraper » la notion d'accompagnement qui me paraissait nébuleuse. J'avais besoin de mettre des mots sur une pratique récente et peut être de la qualifier. Le travail accompli n'a pas conduit à la simplification de l'objet mais à sa complexification. Le chemin parcouru avec tous les auteurs qui ont étayé ce travail n'a pas dissipé la brume mais l'a tressée. Les « réponses » obtenues ne sont pas celles que j'avais imaginées mais le sens recherché s'est agencé lorsque j'ai accepté ma place dans le paysage. Le travail exploratoire, le décryptage et son interprétation n'ont pas créé de faisceau de certitude mais une constellation de représentations hétérogènes complexes, qu'il s'agirait certainement, maintenant, de cartographier.

Porter l'accompagnement *au rang des métiers impossibles* suppose d'inventer en permanence et de ne pas tenir pour acquis une posture qui serait mesurable et transposable à toutes les situations.

Autrement dit, la seule certitude possible pour continuer à exercer ce métier est justement de ne pas en avoir et de rester éveillée dans une recherche perpétuelle. Concrètement cela s'est traduit, après des échanges coopératifs avec d'autres étudiants du SIAES, par la création d'une structure collective. L'association la FRAPP (Formation, Recherche-Action, Pédagogies Populaires) a été déclarée. Partant d'un constat commun et ayant reçu une formation équivalente, nous avons affirmé la nécessité de continuer la recherche dans d'autres espaces et l'importance d'intégrer ou de mettre en place des espaces d'échanges, de recherche et de régulation. Nous avons articulé cela, à la diffusion pédagogique de l'Entraînement mental. Un groupe de dix participants a été formé à la méthode durant un semestre. L'Entraînement mental permet une recherche réflexive. Former des personnes et diffuser la méthode, met en cause et problématise sa propre posture de formateur ou d'accompagnant. Du même coup, cela permet ancrer la recherche dans des situations concrètes, permettant l'ouverture. Nous avons également été sollicité pour deux accompagnements, dont l'un des deux est en cours.

Dans le même temps nous avons rejoint le groupe *Des passeurs de l'Entraînement mental* du Réseau des CREFAD, qui est un espace propice à l'échange, la recherche et la régulation. Les travaux conduits au sein de ce groupe permettent de rester en vigilance et peuvent constituer des appuis à la pratique. De même qu'ils peuvent constituer des ponts entre la pratique présente ou à venir et les éléments de cette recherche.

Ce mémoire s'achève ici, avec lui se termine également la formation du SIAES qui fut riche d'échanges, d'apports, de coopération et d'attentions sans intentions. Pour le mot de la fin, je souhaiterais dire aux accompagnants combien il peut être important de suivre une formation qui permet de faire un pas de côté et de se décentrer de sa pratique. Que l'exercice du passage par l'écrit, relève de la difficulté à poser sa pensée dans un environnement perpétuellement mobile. Mais que cette difficulté est largement compensée par le plaisir de l'exploration, de la rencontre avec l'autre et du partage des travaux. Que l'effort réalisé conduit finalement à la joie. Puis, j'aurais envie de rassurer le terrain. Cette recherche conduit à la formalisation d'un paradoxe et c'est tant mieux car ce paradoxe assumé donne toute sa force au dispositif et le protège du risque d'évoluer vers une procédure froide. Le chantier est ouvert...

Table des matières

Première partie : Actrice et chercheure

Sommaire	p 4
Préambule	p 5
Introduction	p 6
Chapitre 1 : Actrice et chercheure en devenir	p 8
1.1 Un cheminement, de l'évolution professionnelle à la recherche-action	p 8
1.2 L'accompagnement en tant que pratique	p 10
1.3 Chercheur en devenir	p 14
1.4 Le thème de recherche	p 14
Chapitre 2 : Définitions	p 15
2.1 Associations	p 15
2.2 Accompagnement	p 17
2.3 Dispositif	p 19
2.4 DLA	p 19
2.4.1 Définition	p 19
2.4.2 Origine, projet, enjeux	p 19
2.4.3 Pilotage	p 23
2.4.4 Contenu	p 23
2.4.5 Mise en oeuvre et réalisation concrète	p 24
Deuxième partie : La recherche	p 27
Chapitre 3 : Le problème de la notion d'expertise extérieure comme seul support de la qualité de l'accompagnement	p 28
3.1 Problématique	p 28
3.2 Pertinence du thème de recherche	p 29
3.3 Objectifs de la recherche	p 29
3.4 La question de recherche	p 29
Chapitre 4 : Approcher le sensible par une méthode d'investigation clinique	p 30
4.1 Le niveau de recherche	p 30
4.2 Les instruments de recherche	p 31
4.3 Les entretiens	p 32
4.3.1 Méthode	p 32
4.3.2 Réalisation	p 33
4.3.3 Transcription	p 33
Chapitre 5 : Présentation des matériaux : les associations et les entretiens	p 34
5.1 Association n°1	p 34
5.2 Association n°2	p 35
5.3 Association n°3	p 35
5.4 Association n°4	p 37
- Entretiens n°1	p 37
- Entretien n°2	p 37
- Entretien n°3	p 38
- Entretien n°4	p 38
- Entretien n°5	p 39
- Entretien n°6	p 39

- Entretien n°7	p 39
- Entretien n°8	p 40
- Entretien n°9	p 40
- Entretien n°10	p 40
Tableau n° 1 : récapitulatif	p 41
Chapitre 6 : Vers la fabrique d'une clé d'analyse	p 42
6.1 Première lecture des entretiens	p 42
- Tableau n° 2	p 43
6.2 Relevé des représentations exprimées	p 44
- Tableau n°3	p 45
6.3 Passage au filtre d'une première théorie : BATESON & WATZLAWICK	p 46
- Tableau n°4	p 46
6.4 Vers une lecture multiréférentielle	p 48
Chapitre 7 :La théorie de la complexité et l'analyse multiréférentielle de Jacques ARDOINO	
7.1 Présentation de Jacques ARDOINO	p 49
7.2 <i>Complexité et analyse multiréférentielle</i> des situations	p 50
7.3 <i>De « l'accompagnement » en tant que paradigme</i>	p 52
Chapitre 8 : Approcher la complexité par la posture et le symbolisme	p 56
8.1 Hypothèse de recherche et clé d'analyse des matériaux	p 56
8.2 Identification du partenaire	p 57
8.3 Identification de l'interlocuteur	p 61
8.4 Repérer la posture du partenaire	p 63
8.4.1 Le statut du partenaire, l'exemple de l'actrice-chercheure	p 63
- Schéma n°1	p 65
8.4.2 Le rôle du partenaire, l'exemple de l'actrice-chercheure	p 67
- Schéma n°2	p 67
8.4.3 Correspondances et dynamique	p 68
- Tableau n°5	p 69
8.5 Approcher la complexité par le symbolisme	p 70
8.5.1 Les figures d'autorité	p 70
8.5.2 Les figures du sophiste	p 71
8.5.3 Les figures d'Enki, l'expert technicien	p 74
8.5.4 Les figures des messagers	p 75
8.5.5 La figure de l'arroseur arrosé	p 77
- Tableau n° 6 Les figures	p 78
Chapitre 9 : Approcher la dynamique interpersonnelle pour aller vers la co-écriture	p 80
9.1 La dynamique des effets de forces	p 81
9.2 La dynamique des effets de sens	p 82
9.3 La dynamique de <i>co-écriture</i>	p 83
Chapitre 10 : Prendre le risque du paradoxe	p 84
10.1 La dialectique du dispositif	p 84
10.2 Accepter le paradoxe	p 85
10.3 Risquer le paradoxe	p 86
Conclusion	p 90
Table des matières	p 94
Bibliographie	p 95
Annexes	p 99
Sommaire des annexes	p 100
Résumé	p 212

Bibliographie

Cadre théorique

ARDOINO (J.)

(2000) *De l' « accompagnement » en tant que paradigme*, in *Pratiques de formation/analyses*, N° 40 novembre 2000, Université Paris 8, pp. 5-19

(1996) *Complexité*, contribution à l'ouvrage collectif : *Relier les connaissances*, sous la direction d'Edgar MORIN, Seuil, Paris, 1999, [http:// jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/complexite.pdf](http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/complexite.pdf)

(1993) L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives, in *Pratiques de formation/analyses* N° 25-26, Université Paris 8, Paris 1993, texte disponible en PDF sur le site personnel de l'auteur : [http:// jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/ana_multi.pdf](http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/ana_multi.pdf)

Construction ou étayage du cadre théorique

ABELHAUSER (A.), GORI (R.) SAURET (J-M.) *La folie évaluation, les nouvelles fabriques de la servitude*, Mille et une nuits, 2011

ALHADEFF-JONES (M.), *Education, critique et complexité : modèle et expérience de conception d'une approche multiréférentielle de la critique en science de l'éducation*, Thèse, Université Paris 8, juillet 2007, Atelier National de Reproduction des Thèses, Lille

ANGOT (S.), COTTIN-MARX (S.), article, *Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi*, in *Mouvements*, N° 81 mars 2015, Clamecy, février 2015

BARUS-MICHEL (J.) *Le politique entre les pulsions et la loi*, Erès, 2007

BASTIDE (J.), article, *Les mutations institutionnelles du monde associatif*, in *Mouvements*, N° 81 mars 2015, Clamecy, février 2015

BOUTINET (J-P.), DENOYEL (N.), PINEAU (G.) et ROBIN (J-Y.), (sous la direction de) *Penser l'accompagnement adulte, ruptures, transitions, rebonds*, PUF, 2012

BRASIER (P-J) *L'éducation populaire ça cartonne ! Entretien avec Luc CARTON*, in *Mouvements*, N° 81 mars 2015, Clamecy, février 2015

CHARLIER (E.), BIÉMAR (S.) (sous la direction de) *Accompagner Un agir professionnel*, De Boeck, Bruxelles, 2012

HERFRAY (C.), *Les figures d'autorité*, Erès Arcanes coll. Hypothèses 2^{ème} éd. 2000

PAPAY (J.) (sous la direction de) *Avec Jacques Ardoino : temps, éducation et formation*, Hors série N° 3, Le Sociographe, recherches en sciences sociales, éditions du Champ social, Montpellier, juin 2008

PAUL (M.) *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris 2004-2016

PINEAU (G.), *Accompagnements et histoires de vie*, L'Harmattan, Paris 2002

GORI (R.) *La dignité de penser*, édition Les Liens qui Libèrent (LLL), Lonrai, novembre 2011

TCHERNONOG (V.) et ARCHAMBAULT (E.) *Nouveaux repères 2012 sur les associations en France* <http://www.associations.gouv.fr/1182-nouveaux-reperes-2012-sur-les.html>

TCHERNONOG (V.), *Le secteur associatif et son financement*, Informations sociales 4/2012 (n° 172), pp. 11-18 URL : www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-4-page-11.htm

WATZLAWICK (P.), & coll. *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1979

WINNICOTT (D.W) 1971 *Jeu et réalité*, Paris Gallimard Folio-Essais, 1975

Traitement des matériaux, méthode

BARDIN (L.), *L'analyse de contenu*, PUF le psychologue, Paris, 4ème édition 1986

BLANCHET (A.) & AL., *L'Entretien dans les sciences sociales*, Dunod, Paris, 1985

BEAUD (S.), WEBER (F.), *Guide de l'enquête de terrain*, Repères éd. La Découverte, Paris, 1998

N'DA (P.), *Recherches et méthodologie en sciences sociales et humaine*, L'Harmattan, Paris, 2015

Auteurs divers

BOTTERO (P.) *L'Epopée de Gilgamesh, le grand homme qui ne voulait pas mourir; traduction de l'akkadien*, Paris, Gallimard, 1992

BOTTERO (P.) *MÉSOPOTAMIE, l'écriture la raison et les dieux*, Paris, Gallimard, 1987-1997 pp. 419-453

DUBOIS (C-G.) *Présence d'Hermès Trismégiste*, Bulletin de l'Association d'étude sur l'humanisme, la réforme et la renaissance, 1989, vol. 28, n° 1, pp. 83-86.
<http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article>

FOUCAULT (M.) (2001), « Entretien avec Michel Foucault, Le jeu de Michel Foucault », in D. Defert, F. Ewald (dir.), *Dits et écrits II – 1976-1988*, Paris, Gallimard.

GUATTARI (F.) : « *Histoires de La Borde* » in *Recherches* n° 21, mars-avril 1976

LAGACHE (D.) *L'unité de la psychologie* PUF 1949-2004 in REUCLIN (M.) *Les méthodes en psychologie* PUF 7ème ed° 1896 pp. 98-106

MALINOWSKI (B.K.) *Les dynamiques de l'évolution culturelle*, Paris, Payot 1970
Dictionnaires

DAUSAT (A.), DUBOIS (J.), MITTERAND (H.) *Nouveau dictionnaire étymologique*,
Références Larousse, 1971, 1989

DORON (F.), PAROT (F.) *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 1991

HUISMAN (D.) *Dictionnaire des mille oeuvres-clés de la philosophie*, Nathan, 2010

LAPLANCHE (J.) et PONTALIS (J.B.) *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF, Paris, 1967-1990

PICOCHÉ (J.) *Le Robert étymologique du français*, nouvelle édition, Les Editions du Robert, Paris, 2014

REY-DEBOVE (J.) et REY (A.) *Le nouveau Petit Robert*, éditions du Robert, Paris, 2000

REY (A.), TOMI (M.), HORDÉ (T.), TANET (C.) *Le Dictionnaire historique de la langue française (en trois volumes)* éditions du Robert, Paris, 2000

Dictionnaires en ligne

Académie Française : altif.altif.fr/academie9.htm

CRISCO Université de Caen, dictionnaire des synonymes : www.crisco.unicaen.fr

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) : www.cnrtl.fr

Sitographie

Sites officiels

legifrance.gouv.fr

association.gouv.fr

Le Journal Officiel : journal-officiel.gouv.fr

La Documentation Française : ladocumentationfrancaise.fr

direccte.gouv.fr

fonjep.org

insee.fr

Territorial éditions : territorial.fr

Région Rhône-Alpes : rhonealpes.fr

DLA

Agence de Valorisation des Initiatives Economiques : avise.org

Caisse des Dépôts et Consignations : caissedesdepots.fr

Ressources en ligne

Site personnel de Jacques ARDOINO : jacques.ardoino.perso.sfr.fr

Site personnel de René BARBIER barbier-rd.nom.fr

Site personnel de M. ALHADEFF-JONES alhadeffjones.com/publications

Université Paris 8 : 2.univ-paris8.fr

Université du Québec : <http://classiques.uqac.ca>

Articles en ligne

persee.fr

cairn.info

La vie des idées : laviedesidees.fr

Revue Internationale de l'Economie Sociale : recma.fr

i philo : iphilo.fr

Associations/éducation populaire

France Bénévolat : francebenevolat.org

Réseau National des Maisons des Associations : maisonsdesassociations.fr

Réseau des CREFAD : reseaucrefad.org

Peuple et Culture : peuple-et-culture.org

Structures d'appui à la vie associative en Rhône-Alpes: savara.fr

La Ligue de l'enseignement : laligue.org

Drôme Profession Sport Animation, Centre de Ressource et d'Information des Bénévoles 26 : dpsa26.com

Annexes

Sommaire des annexes

Première partie : La recherche	p 101
1. Transcription des entretiens	p 102
Entretien n°1	p 109
Entretien n°2	p 113
Entretien n°3	
Entretien n°4	p 120
Entretien n°5	p 124
Entretien n°6	p 137
Entretien n°7	p 144
Entretien n°8	p 153
Entretien n°9	p 164
Entretien n°10	p 172
2. Exemple de questionnaire de satisfaction remis par l'opérateur DLA	p 182
3. Etapes de l'analyse	p 185
Tableaux des relevés des représentations, entretiens n°1 à 8	
Deuxième partie : Fiches de lecture	p 192
- VASSILEFF (J.), <i>La pédagogie du projet en formation Jeunes et Adultes</i>	p 193
- OMay (O.) et Gaillard (G.), <i>Rencontre avec Alain-Noël Henri, Penser à partir de la pratique</i>	p 196
- GORI (R.), <i>La dignité de penser</i>	p 199
- <i>Le Droit du travail en France. Un rapport de force</i> , Film de Thomas Lacoste	p 204
- KENNETH GALBRAITH(J.), <i>L'art d'ignorer les pauvres</i> , CORDONNIER (L.), <i>Economistes en guerre contre les chômeurs</i> , SWIFT (J.), <i>Du bon usage du cannibalisme</i>	p 207

Première partie : La recherche

Entretien N° 1 première partie

Comment l'idée/décision d'être accompagné a germé au sein de l'association ?

Oh là, c'est la crise, alors pas la crise économique, c'est une autre crise, une crise intrinsèque à l'associatif. C'est à dire qu'en fait on vient de vivre quinze mois très difficiles parce que on a remis en question, enfin, l'employeur, le président, accompagné par moi par moi puisque je suis sensée... Enfin voilà, a décidé de remettre en question les RTT, donc ça a déclenché une énorme crise, qui a amené une lutte très longue, donc plus de quinze mois et le président a fatigué, et donc le président du jour au lendemain a dit « time out » *(elle fait un geste, disposant ses deux mains en T, pour illustrer cette expression)*, donc euh... au sein du CA y' avait, à part le monsieur que vous avez peut-être rencontré, personne n'était en capacité ni avait le goût pour reprendre donc ça a fait un électrochoc et c'est là où l'on s'est aperçu qu'effectivement on avait pas anticipé, enfin moi ça faisait un moment que j'alertais mais bon voilà, en fait c'est une bande d'adhérents qui se côtoient depuis des années et on se trouve bien ensemble jusqu'au moment où ben voilà y'a un problème. Donc on a pas assez anticipé le renouvellement donc, crise au niveau de la gouvernance, puisque du coup j'ai dit, bon aujourd'hui on a éventuellement un potentiel de repreneurs entre guillemets, mais demain s'il s'en va y'a personne qui reprend. Et donc tout ça a germé dans le président, de l'époque, donc celui qui avait dit « time out » j'arrête, il a dit bon ben ok, moi je veux bien continuer à mener les actions mais à conditions qu'on se pose les bonnes questions : qui fait quoi, la directrice qu'est-ce qu'elle fait ? Parce que bon, je vous dis le conflit l'a beaucoup marqué psychologiquement... Finalement c'est moi qui porte tout donc... Il faut qu'on se pose des questions sur la gouvernance, le devenir de l'association parce qu'il y a plein de projets, on se rend compte que c'est de plus en plus difficile et là, c'est la vraie crise. Donc voilà, y' avait un certain nombre de questionnements sur lesquels il pensait que c'était utile qu'on se pose la question. Il a dit : si on fait ça, je reste ; si vous ne voulez pas faire ça : je quitte le navire.

Et, c'est lui qui a pris l'initiative de l'accompagnement ?

Oui, après, l'accompagnement, il voulait que ce soit rapide, il voulait qu'on bâcle le dossier en trois mois, donc là c'est moi qui ai été obligée de freiner des... Quatre fers et du coup en ce qui concerne le DLA c'est moi qui l'ai amené, vers ce dispositif là.

Donc, c'était dans le cadre du DLA ?

Oui, alors au début c'était pas DLA au début c'était consultant. Je connais une consultante qui est ancienne directrice d'association mais elle a décliné l'offre, puis on a interrogé quelques consultants et on s'est aperçu que ben voilà ça ne se faisait pas comme ça sous le sabot, et je ne sais plus par quel biais mais je me demande si ce n'est pas par le biais de *(notre amie commune)* que j'en avais entendu parler, non je sais pas, bon j'avais entendu parler du DLA, donc j'ai fait le nécessaire pour appeler l'opérateur DLA pour leur dire ben voilà, voilà la problématique, est-ce que ça rentre dans votre cadre elle m'a dit oui *(la chargée de mission DLA)*, ça a quand même l'avantage de réduire les coûts puisque c'est eux qui payent la note !

D'accord, donc dans le cadre du DLA, avez-vous eu la possibilité de choisir votre accompagnateur ?

Alors-là ! la question elle est bonne ! Parce qu'on est en plein dans le cœur du sujet (rire) donc effectivement, c'est l'opérateur DLA qui fait l'appel d'offre, et qui nous a dit qu'elle limitait son appel d'offre à allez ! Quatre cinq consultants et qu'y avait, enfin qu'elle a eu trois réponses. Et sur les trois elle en a éliminé une, j'ai pas pu savoir pourquoi... La première

réponse, y'a une dame qui m'a appelé en me disant qu'elle avait travaillé notamment au niveau national pour la fédération, puis au cours de l'entretien que j'ai eu avec elle, j'ai dit : pas bon ! La chargée de mission DLA, je l'ai appelé et je lui ai dit, celle-là vous pouvez l'éliminer je ne travaillerai pas avec elle puisqu'en fait elle travaille pour la fédération nationale et juste pour la parenthèse on est en bisbille nous avec la fédération nationale... Deuxième hypothèse, elle m'a envoyé un cabinet et dans la liste de référence je vois l'association du 05, donc j'appelle mon confrère du 05 et je lui dis, voilà, t'en a pensé quoi ? Il me dit : nul ! Donc j'ai rappelé l'opérateur DLA et j'ai dit voilà, et j'avais essayé d'avoir un autre interlocuteur, donc je lui fais part, aussi, de mes craintes par rapport au deuxième en disant ben écoutez : le troisième vous l'avez éliminé, donc qu'est-ce qu'on fait, quoi ? Donc, moi, on m'a conseillé un autre consultant que je souhaiterai éventuellement, donc elle m'a dit si vous voulez on refait un appel d'offre et on remet le nom de votre personne dans le machin, sauf qu'entre temps elle a rappelé parce que je pense que cela les ennuyait donc elle a rappelé le cabinet en question pour avoir des précisions et le cabinet lui a dit : « ben écoutez, oui effectivement c'est mon associé qui est intervenu sur l'association du 05 mais en ce qui concerne la mission ce sera bien moi », et elle me dit : « lui j'ai confiance car pour l'associé j'avais effectivement eu de mauvais retours ». Donc on a convenu que : un, j'appelai le monsieur en question, deux : on faisait une rencontre le vingt et un mai où il nous explique, etc. Et c'est seulement à l'issue de cette rencontre qu'on dira : je joue ou je joue pas parce qu'en fait on a quand même la capacité de refuser.

oui...

Vous me dites hein, si je suis trop longue !

Non, non c'est très bien, tout va bien... Donc, vous verrez le vingt et un mai si vous acceptez la proposition ?

Oui, disons que là, je vais quand même appeler le garçon car la première partie est quand même beaucoup sur les ressources humaines. C'est quand même du sensible, je dis moi je veux travailler, en plus il va y avoir énormément de temps avec moi et je dis moi j'ai besoin de sentir que le feeling ça marche ! Si je le sens pas je pense que je freinerais des quatre fers pour que ce soit pas lui, il y a quand même des fonds publics en jeu, j'ai pas envie que le rapport reste au fond d'un tiroir, j'ai toujours respecté les préconisations des consultants à la lettre, alors il faut que ça se passe bien.

Pour l'instant, vous ne l'avez pas du tout rencontré ?

Non, la dernière... C'est vendredi, la chargée de mission DLA m'a dit : ok vous pouvez. Parce que là, c'est pareil elle me dit : « j'y tiens pas enfin c'est pas dans nos consignes » tralala tralala... Ok, mais bon, c'est une fille intelligente, elle a compris que voilà, donc je lui ai dit donnez moi votre accord et donc elle m'a donné son accord que vendredi après midi, nous sommes lundi (rire)...

D'accord, c'est tout frais !

Ouais !

Pour l'instant vous ne savez pas du tout comment ça va se passer, s'il va y avoir une réunion en dehors de l'entretien que vous allez avoir ?

Si, déjà ça va me donner... En général humainement je sens relativement bien les choses mais bon des fois je me trompe, hein, mais c'est rare. Et après si vraiment bon, j'ai un doute ou pas,

on fait la réunion le vingt et un mai, donc il y aura la chargée de mission DLA mais ça va déjà cadrer avec le consultant ...

D'accord, donc le vingt et un mai c'est le cadrage de la mission ?

Oui, mais cadrage de la mission à laquelle on a pas encore dit oui !

D'accord

C'est à dire qu'il y aura l'opérateur DLA, le consultant et nous, voilà, ou on essaiera de faire connaissance et c'est seulement à l'issue de cette réunion de cadrage que, soit on dit : ben oui, ça, ça nous va bien et on part, soit on dit : ben non, ça nous paraît pas jouable auquel cas on rebrassera le jeu de carte, le problème c'est qu'à chaque fois ça repousse les délais et c'est ça aussi qui... Moi je préfère et c'est ce que j'ai dit, je préfère repousser les délais que de travailler, surtout qu'il a quand même quatorze jours...

Oui, c'est une mission longue

Si ça passe pas, enfin là, je travaillerai avec un autre dispositif, personnellement, je ne sens pas le garçon et moi ça me gêne, j'veux dire qu'il y a besoin d'un climat de confiance et si vous avez des réticences humaines par rapport à la personne, surtout qu'en en plus c'est sur le dialogue social, et je me dis je n'ai pas confiance en ce garçon, donc je me dis que je vais être en position de retrait et c'est pas bien, quoi...

Donc, je ne peux pas vous poser la suite de mes questions puisque la première rencontre n'a pas encore eu lieu...

Il faudra revenir après le vingt et un mai !

Exactement ! Je note la date et je vous fais signe pour qu'on se revoie une demi-heure après le vingt et un mai

Ouais ! D'accord pas de soucis, bon ben c'était bien, ça été court et ça me va bien parce que je pars demain à Gap et j'ai pas encore fait ma liste de courses !

Eh bien je vous laisse à votre liste de courses ! Merci de m'avoir reçu.

Pas de problèmes à très bientôt, je vous raccompagne, vous aviez trouvé facilement ?

Elle n'écoute pas la réponse, elle a déjà refermé la porte.

Entretien N° 1, deuxième partie

Que s'est-il passé depuis la dernière fois ?

Eh bien j'ai rencontré le consultant, donc j'ai eu un bon échange avec lui, donc je lui ai situé le contexte parce qu'entre ce qui est écrit et ce qu'on en comprend... Du coup il m'a dit que ben voilà, il se rendait compte que par rapport à la proposition qu'il nous avait fait, d'intervention, il faudrait qu'il fasse des réajustements par rapport à la problématique dite parce qu'il y a parfois des choses qu'on peut difficilement écrire, donc il m'a dit : oui, j'axerai plutôt mon intervention sur ça ça et ça plutôt que ce que j'avais dit, je vais revoir ma copie. Donc j'ai dit bon ben pour moi pas de soucis et donc on a rendez-vous, c'est ce que je vous avais écrit, le 13 juin pour valider, pour cadrer la mission mais pour valider parce que bon je serai surprise que le bureau, parce que bon on a rendez-vous avec le bureau de l'association, l'opérateur DLA et le consultant. Bon, sauf... Crise particulière, dont je n'ai pas vraiment idée, on signera avec le cabinet retenu par l'opérateur.

Donc, finalement en dehors de la façon de faire de l'opérateur qui vous avait un peu déroutée à la base, finalement le consultant vous convient ?

Oui

Oui, et qu'est-ce qui a fait qu'il vous convient ?

Ben c'est à dire que moi, alors, là c'était bien que j'avais eu de mauvais échos de lui et donc du coup si on m'avait donné une copie et que j'avais pas pu prendre des renseignements sur le cabinet, sur quoi voulez-vous qu'on se base ? C'est l'opérateur qui fait la présélection, donc a priori on part sur un climat de confiance, donc, là, entre guillemets, j'ai eu la chance qu'il n'avait pas donné satisfaction à mon collègue du 05, que du coup j'ai pu interpellé la chargée de mission DLA en disant : oh là, attention, clignotant orange, ben moi j'en veux pas parce que des mauvais retours que du coup l'opérateur a refait le contact avec le consultant qui a dit : ben oui, mais c'est pas moi qui suis intervenu c'est mon collègue ; et du coup en plus a priori d'après ce qu'il m'a expliqué, le collègue, il est entrain de l'éjecter et ça sera bien moi, en tant que personne physique, qui interviendrai. Et la chargée de mission m'avait dit : moi, j'ai des bons retours d'associations sur cette personne là, en tant que telle. Donc j'avais dit, ben oui mais j'aimerais quand même le rencontrer. Et c'est là où elle m'avait dit : ben c'est quand même pas trop la procédure habituelle, donc comme j'avais un peu insisté sur le fait que ben j'aimerais bien au moins un contact téléphonique à défaut de visu, donc elle m'avait donné feu vert et effectivement le garçon s'est prêté à l'exercice et il est resté au moins, on a bien discuté deux bonnes heures pour vraiment, enfin moi j'avais besoin et puis il va y avoir beaucoup d'humain dans la première partie de la phase de DLA et bon, faut que ça passe quoi et essentiellement avec on va dire le commanditaire, si déjà j'avais pas senti le garçon comme déjà je n'avais pas senti une de celle qui m'avait appelé, c'est difficile de travailler en confiance si vous êtes, enfin si la personne vous paraît pas... On a le droit de me faire « time out » ! (rires)

Ça s'est passé ici, il est venu dans vos locaux ?

Ouais, il est venu ici

Et il avait préparé un dossier ? Comment ça s'est passé ? Ou ça a été un échange informel ?

Non ça a été un échange informel, en fait, vous voulez tout savoir, je vais tout vous dire ! Pour la petite histoire nous avons des origines communes, j'ai dit on va commencer par ça, on va

faire de l'extra professionnel : histoire de ! Et puis après je lui ai expliqué mes états d'âmes par rapport au choix que j'avais vis à vis de lui, du coup il a cadré en précisant qu'effectivement son collègue est entrain de s'en séparer et que ce serait bien lui, etc. Et après je lui ai dit voilà, moi je vais vous redire la problématique que j'ai actuellement donc je lui ai expliqué un petit peu les préoccupations qu'on avait et du coup... Donc il m'a posé pas mal de questions, je crois qu'il avait allumé son ordinateur mais finalement je crois qu'il n'a pas ou alors il a pris des notes, il me semble qu'il a pris des notes sur ma façon enfin sur les nouveaux éléments que je lui ai donné, il m'a posé des questions assez pertinentes par rapport à ma problématique et c'est là où j'ai vu qu'on était en phase sur ma préoccupation et sur les points que je souhaitais où il apporte un éclairage et des pistes d'amélioration, donc... Je l'ai trouvé, je l'ai trouvé compréhensif, c'est à dire que j'ai vu qu'il avait cerné ma problématique à moi et pas forcément celle qui était écrite dans le diagnostic, parce qu'il y a des choses qu'on peut pas écrire noir sur blanc, parce que c'est des choses qui sont lues de part ailleurs que je ne tenais pas forcément à dévoiler. Et là, en tête à tête, ça m'a permis, d'une part, moi ça m'a permis de lui dire ce que moi j'attendais et comment dire... Sans le bureau, parce qu'il y avait des choses aussi que je ne dirai pas au bureau parce que le bureau c'est des administrateurs, ils sont pas forcément au fait de tous les tenants et les aboutissants du fonctionnement intérieur de l'équipe etc. Parce que c'est un problème sur l'équipe et sur le remplacement des personnes dans l'organisation du travail.

Donc, c'est parce qu'il a revu sa proposition et parce que vous l'avez senti à l'écoute qu'il vous a complètement rassurée ?

Complètement, non ! Moi je ne dirai pas complètement. Parce que je donne pas un blanc-seing comme ça. J'ai eu l'impression que humainement ça pouvait passer, que il était pertinent sur la compréhension de la problématique et j'ai trouvé qu'il avait eu une réaction, on va dire, intelligente ! En disant, bon, effectivement moi j'avais pensé les choses comme ça, aux vues de ce que j'entends de la problématique telle que vous me l'exposez, je me rends compte que c'est plutôt... Et il m'avait donné deux trois pistes sur la façon dont il voyait comment il pourrait intervenir ; qui me semblaient effectivement répondre. Après, bon c'est des consultants hein ! Et voilà du rédactionnel, ça on peut en faire, on sait faire du phosphore, on sait faire ! Maintenant moi j'attends de voir, bon mais que ça soit lui ou que ça soit un autre j'aurais eu les mêmes interrogations, c'est-à-dire y'a des gens qui vous font très bonne impression dans un premier temps puis après quand vous les voyez dans le quotidien... C'est pas forcément, voilà mais a priori j'ai plutôt un avis favorable.

D'accord

C'est comme ça que je le, et c'est ce que j'ai dit et c'est ce que j'ai écrit au bureau du côté de la direction c'est un avis favorable mais ça en reste là.

D'accord. Alors, là maintenant dans le déroulé il va y avoir la réunion de cadrage et avez-vous calé un démarrage de mission ?

Ben, le plus tôt possible mais sauf que comme ça a été repoussé on va arriver sur la période d'été, donc je pense que tout ce qu'il va pouvoir faire pas forcément du face à face mais disons moi avec des données informatiques qu'il va falloir que je lui transmette, juillet moi je suis là, donc je vais pouvoir commencer à travailler mais je ne connais pas son planning mais moi je pense que de toute façon au mieux là, enfin l'audit, commencera en septembre.

Hum

Je pense que s'il a besoin de choses venant de ma part, ça, ça peut commencer tout de suite, ne sachant pas son emploi du temps sinon ça sera septembre, hein.

D'accord

C'est ça, la difficulté...

Hum hum

D'avoir repoussé le...

Oui, septembre c'est un peu tard pour vous ?

Initialement, on voulait que ça démarre... Avril

Ah oui !

Parce que septembre ça veut dire que le temps que le diagnostic soit fait que les préconisations soient faites, pour nous c'est une année, enfin parce que nous en plus notre saison elle commence en octobre, enfin fin octobre début novembre, donc ça veut dire qu'on ne peut pas commencer à faire un levier de transformation avant, avant un an ! Pour moi c'est un an de perdu, on a perdu un an.

Oui, oui, oui parce que la demande auprès de l'opérateur vous l'avez faite...

11 décembre

Ah oui !

On s'est vu en décembre et ça a été une réticence de mon ex-président, j'aime bien dire mon ex ! C'est que, lui, il l'avait effectivement formulé auprès de l'opérateur c'est pour lui, ça avait un caractère d'urgence, il pensait qu'il fallait intervenir de manière urgente.

Hum, hum

Sauf, que ben voilà, y'a eu du temps... Nous on a rendu notre copie dans les délais sauf que par exemple la première commission d'examen ou elle a dit pouvoir nous présenter, parce qu'elle a fait quand même beaucoup de rédactionnel, ça a été le 8 mars quoi donc, bon... Après faut envoyer l'appel d'offre le 9 avril on avait quasiment des réponses bon avec les allers et retours que je vous ai dit, ben voilà. Bon là, c'est mon nouveau président qui a merdé parce que lui il est pas très favorable à ça, donc...

Alors, ce nouveau président est là depuis quand ?

9 avril

Ah, oui, oui

Il était vice président, donc il était les mains dans le cambouis

Donc la crise dont vous m'aviez parlé, il l'a vécu aussi, en tant que vice président ?

Ouais, mais comme il dit, parce que là j'étais avec lui au téléphone et je lui faisais le compte rendu du personnel et bon (*elle rit, complice*) il m'a fait ses commentaires, je lui ai dit : ben là maintenant, tu es au cœur de la problématique, tu vois de l'intérieur les difficultés. Il dit oui. Mais moi ça fait des années que je le vis donc voilà. Donc ce président là, lui il pense qu'il a les solutions et qu'il va tout savoir et tout résoudre. Donc pour lui les consultants c'est des gens qu'on paye inutilement, donc il fait tout pour traîner les pieds. La réunion du 21 mai aurait pu se passer, j'étais pas là, j'étais absente mais la réunion aurait très bien pu se faire sans

moi. J'avais donné mon feu vert pour le consultant, vous n'avez pas besoin de moi, ah ben, non ! Il l'a annulée mais, c'est pas que je pense, c'est que je sais que c'est volontaire c'est pour traîner, en se disant d'ici septembre, on verra... D'ici là, il espère peut être que je ne sais pas que quelqu'un se cassera la jambe... Il n'est pas convaincu, il n'est pas convaincu de l'utilité de la démarche.

Donc, lui aurait préféré qu'il n'y ait pas d'accompagnement, ou... ?

Oui

Ou pas de DLA ? Est-ce que c'est sur la notion de DLA ou d'accompagnement ?

Non, c'est sur la notion d'accompagnement.

Il pensait résoudre le problème en interne ?

Lui, il dit qu'il sait, il sait ce qu'il faut faire. Mais c'est le seul ! Y'a le trésorier mais lui il est plus pragmatique, la décision a été prise, lui m' a dit : bon moi j'y crois pas trop non plus. Il a une fille qui est consultante, donc il voit de l'intérieur, c'est souvent des copiés collés, ce qui n'est pas totalement faux mais bon, ben, voilà on a pris la décision, on le fait, allons y, jouons le jeu etc. Mais le reste du bureau est convaincu qu'il faut faire quelque chose, quoi. Donc je pense que ça arrivera à freiner les non ardeurs du nouveau président.

Bien merci, si vous permettez je reprendrai contact avec vous à l'automne pour savoir comment la mission a démarré

Y'a pas de soucis !

Super, merci ! Je vous laisse, merci encore de m'avoir reçue

Y'a pas de problème, je vous raccompagne.

Entretien N° 2

Comment l'idée ou la décision d'être accompagné a germé au sein de la structure ?

On parle du DLA, là ?

Oui

Et bien parce qu'on a eu beaucoup de difficultés que ce soit au niveau relations humaines comme financières on s'est rendu compte, au niveau de la gestion, qu'il y avait eu des petits soucis, que c'était compliqué et du coup on a fait appel au DLA pour qu'on arrive à y voir plus clair, que ce soit beaucoup plus limpide et qu'on arrive à repartir à zéro dans notre association

Et comment ça s'est passé ? Comment la demande à été formulée, comment ça c'est passé ?

Et bien, on a rencontré une personne qui s'occupe de faire un petit bilan de l'association, un petit, comment dirais-je ? L'horizon de tout ce qui se passe dans l'association et du coup, suite à ça, demande à ce que l'association puisse être suivie par une personne qui ferait effectivement un diagnostic de l'association pour nous aider à mettre en place de nouveaux, à mettre en place des choses cohérentes au niveau humain, cohérentes au niveau financier et que du coup on puisse repartir à zéro, voilà. Donc en fait on a rencontré deux personnes : une première qui a fait un bilan de tout ce qu'on a pu lui dire et une deuxième qui est entrain de nous aider pour que l'association puisse vivre correctement.

La demande a été acceptée facilement ?

facilement, non, c'est jamais facile, je pense. En tout cas nous, on nous a accepté cette demande mais bon y'a eu quand même un travail en amont de fait pour que effectivement on se rende compte vraiment de la difficulté dans laquelle est notre association et du coup aux vues de ça, on a du voir aussi avec la Ville, voir ce qu'ils en pensaient etc. Les inclure avec tous nos autres partenaires c'est à dire la CAF et la Ville et du coup ça a pris un petit peu de temps mais je pense que après, je pense que effectivement, ça a quand même été accepté facilement.

D'accord, est-ce qu'on vous a transmis des propositions d'accompagnement écrites, comment ça s'est passé ?

Oui, on nous a transmis déjà un premier rapport, une synthèse de tout ce qu'on avait pu dire à travers les différentes rencontres, et, et j'ai perdu la question... ?

Est-ce qu'il y a eu des propositions d'accompagnement écrites ?

On nous a expliqué, effectivement comment on allait travailler, ensemble, comment on allait faire, si ça nous convenait, du coup suite à ça suite aux propositions qu'on été faites, nous, on a validé ce qu'on nous proposait...

D'accord, donc la proposition convenait ?

Oui, la proposition convenait

Vous avez eu le choix de la proposition ou pas ?

De dire, ça, ça nous conviens, ça, ça nous conviens pas, y'a ça à modifier ?

Oui, par exemple

Oui, oui de toute façon, par contre je ne me souviens plus si il y a eu deux ou trois petits soucis ; mais c'est vrai que de toutes façons à chaque étape on a pu quand même dire : ça, ça

convient, ça ça convient pas, c'est pas exactement ce qui a été dit, on aimerait que ce soit rectifié. Donc c'est vrai que le travail à ce niveau là est intéressant parce qu'il y a possibilité de modifier.

Et, la personne, donc l'accompagnateur, le consultant c'est une personne que vous avez choisi ?

Heu non, non, non, non !

Et qui l'a choisi ?

Eh bien je pense que c'est ceux du DLA la personne qui, je pense, non pas du DLA juste avant, comment ils s'appellent ? Ceux qui justement font le diagnostic pour savoir si on sera accompagné par un DLA, c'est cette personne là, qui du coup propose un intervenant pour le DLA.

D'accord

Je ne sais plus s'ils en avaient proposés plusieurs mais je ne me souviens pas, je pense qu'on n'a pas choisi particulièrement la personne.

D'accord, comment s'est passée la première rencontre ?

Alors la première rencontre avec l'intervenant, ben du coup elle est venue et elle nous a exposé comment on allait travailler, qui elle voudrait rencontrer, pour quelles raisons etc. Et puis après, on a mis en place un planning sur les différents, et puis elle nous a envoyé un petit, tout un récap de ce qu'on allait voir et sur la chronologie jusqu'à l'aboutissement du DLA.

Et, à ce moment là, quel a été le sentiment dans l'association ?

Ceux qui du coup, étaient au courant d'un DLA, je pense que effectivement toutes les personnes au courant étaient motivées pour faire ça parce qu'effectivement dans l'association il y a besoin de remettre les choses au clair. Après, non je pense que cela a été un sentiment positif pour tout le monde. Après effectivement, on est toujours dans une crainte de se dire tiens qu'est-ce qu'on va nous dire sur le fonctionnement, comment ça va être pris, comment va être la personne est-ce qu'elle va être réceptive à ce qu'on va pouvoir lui dire, est-ce que, voilà est-ce que le dialogue va pouvoir être fait correctement ? Et qu'il ne va pas y avoir une démesure entre ce qu'elle va pouvoir nous dire et ce que nous on vit et est-ce que cela va être bien compris, quoi.

Et est-ce que ça été le cas justement ? est-ce que vos craintes que la personne ne soit pas réceptive se sont confirmées ?

Non, je pense que, qu'on est tombé sur une personne qui effectivement a compris la structure, dans laquelle on est.

Cette personne convient pour l'accompagnement ?

Ouais

Ouais

Enfin, moi à mes yeux, elle convient.

Et qu'est-ce qui fait justement qu'elle convient ?

Parce que du coup elle est réceptive que ce soit au niveau humain, financier, pédagogie etc. Elle est réceptive à ce qu'on va pouvoir lui dire, elle va être capable de rebondir en disant ben voilà à des moments ça peut se passer comme ça, ça peut se passer un petit peu mieux, là, ça va peut-être compliqué... Donc je pense qu'effectivement elle est capable d'analyser ce qu'on

peut lui dire, comment ça fonctionne, de voir, elle parce qu'elle a quand même un certain nombre d'expériences dans divers centres, du coup elle nous tuyaute sur plein de choses. Voilà, et ça voilà, elle nous donne des outils et je pense qu'effectivement c'est hyper important parce que vu qu'on est quand même une association sans fédération, ça aide de savoir où est-ce qu'on peut aller, du coup je pense qu'effectivement par son biais on va réussir à avoir plein de petits outils qui vont nous permettre d'avancer vraiment et elle nous ouvre, elle nous transforme, en tout cas je pense qu'elle nous ouvre vraiment sur un horizon plus large, parce qu'on était quand même un peu étriqué, nous dans notre association... Et ça c'est hyper important. Et puis je pense aussi que ce qu'il y a de bien c'est qu'elle n'hésite pas à parler avec les partenaires, la Ville, surtout la Ville, c'était quand même tendu avec eux ; et du coup elle n'hésite pas à les recadrer et on dirait que cette fois ils ont bien compris le message et donc... Je pense qu'effectivement elle répond à la demande qui a été faite.

D'accord, donc le sentiment est plutôt positif

Ah, oui c'est positif, oui

D'accord, et là, vous en êtes où du DLA ?

Alors, là on va attaquer, ben là, on a fait quand même pas mal un horizon des problématiques, on est entrain de beaucoup travailler sur le côté financier, pour voir où est-ce qu'on en est et où est-ce qu'on va, donc on va avoir un prochain rendez-vous pour parler du budget 2013, on a aussi travaillé justement sur les outils d'information, donc du coup on s'est abonné à certaines choses pour qu'on puisse être effectivement informés sans qu'on ait besoin d'aller farfouiller. Voilà donc, il y a cela, et au niveau de tout ce qui est aussi administratif, c'est à dire contrat de travail, tout ce qui est la vie associative aussi... Ouais voilà, on a fait beaucoup de choses, on a avancé sur beaucoup de choses, le travail est énorme, c'est clair mais ce qu'il y a de bien aussi avec cette personne là c'est qu'elle nous dit bien tout ce qu'il y a à faire et elle nous dit bien : c'est pas là, tout de suite, ça va être dans le temps il faut prendre le temps pour pouvoir tout bien reconstruire, quoi. Donc on en est vraiment au côté financier et au côté de comparer aussi, les autres structures pour voir comment on peut évoluer avec dans un environnement aussi économique qui est compliqué, et puis travailler sur la nouvelle réforme et voir comment on peut, on est en plein dedans, donc...

Donc là vous en mesurez déjà les effets ?

Oui, pas à grande échelle mais déjà on arrive à... Moi déjà, à mon échelle, je suis complètement... Dans ma tête c'est plein, plein, plein mais depuis qu'on a commencé ça, c'est vrai que ça nous donne tellement d'infos, mais des bonnes infos que du coup on a un travail de dingues mais on voit un horizon ; et ça c'est hyper important. Oui effectivement le bénéfice, on le voit ; et si on a besoin d'avoir des infos, ce qu'il y a de bien c'est qu'elle est joignable, c'est à dire qu'elle répondra. Voilà, on a quand même malgré tout un soutien, si elle n'est pas capable de nous répondre à quelque chose, elle nous envoie, elle nous tuyaute pour qu'on puisse y aller quoi... Là, on peut mesurer un effet bénéfique sur l'association à l'heure actuelle.

D'accord, donc vous avez plutôt confiance en cette personne ?

Oui, y'a quelqu'un de vraiment... professionnelle, donc du coup, qui a vraiment beaucoup d'outils et puis je pense qu'humainement c'est quelqu'un de bien aussi donc y'a des choses qu'elle comprend et non, non, je pense que c'est oui, on l'a pas choisie mais finalement, elle a bien atterri ici.

Y'a un bon contact ?

Y' a un bon contact !

Et pour vous, humainement qu'est-ce qui peut expliquer le fait qu'il y a ait ce bon contact ?

Ben, je pense que c'est les premiers rendez-vous qui on fait que, et je pense la façon de parler de toutes les personnes qui ont fait des réunions avec l'intervenante, je pense qu'il n'y avait jamais eu, voilà, je pense qu'effectivement, on a lâché ce qu'on avait à lâcher, de la façon la plus humaine et personnelle qu'on puisse trouver et du coup je pense qu'effectivement c'est ça, je pense qu'elle a bien compris qu'on avait envie, c'est aussi ça c'est notre envie d'avancer qui fait que à un moment donné le dialogue est passé correctement, quoi ! Notre besoin et notre envie d'avancer qui fait que, ouais, je pense que ça passe comme ça quoi, voilà...

D'accord, et vous pouvez décrire les effets ?

Au niveau de l'association il faudrait en parler au bureau ! *(rire)* Non, y'a eu un changement sur mon poste et celui de mon adjointe, qui n'est plus mon adjointe d'ailleurs, ça c'est positif pour tout le monde.

L'association et la structure c'est pas la même chose ?

Non, l'association c'est le bureau, la structure c'est nous, les salariés et l'activité CLSH

D'accord, et le CA ?

Ben, eux ils sont pas là, ils sont pas impliqués dans le DLA, ils veulent des résultats, c'est tout.

D'accord. Et bien merci !

Entretien N° 3

Je vais te demander, déjà de me présenter rapidement l'association : son secteur d'activité, son territoire, type de gouvernance, est-ce qu'il y avait des salariés, des adhérents et l'ancienneté du projet au moment de la demande d'accompagnement ...

De quoi ? C'est quoi le projet ?

Je veux dire l'ancienneté de l'association, de l'activité...

Ah, ok, on commence, là ?

Oui

Ah, ok alors l'association elle s'est créée en 2004, au départ c'est deux fondateurs donc un musicien et moi auxquels se sont agrégées plusieurs personnes et quand on a fait une demande de DLA c'était en 2008, 2007, 2008, je peux pas bien préciser ça arrive à un moment donné où il y a la question de l'emploi qui se pose, j'ai déjà été employée dans l'association mais y'a la question de la pérennisation de l'emploi qui se pose et on a un projet de caravane culturelle qui se met en place à l'étranger pour laquelle on doit trouver les financements. Et voilà, on entend parler du DLA, j'entends parler du DLA, puisqu'en fait j'étais la seule dans la gestion et l'organisation au sein de l'association et ça se passe par l'intermédiaire d'une association un peu ressource, qui nous engage à faire ce projet.

D'accord, c'est une association ressource pour les associations ou pour les associations culturelles ? Qu'est-ce que c'est au juste ?

C'est une association on va dire « grand frère », à la fois culturelle et à la fois ressource pour les associations, qui se met à disposition des associations sur ce plan là et eux ils avaient déjà bénéficié d'un DLA, donc voilà, c'était plus du bouche à oreille.

D'accord, du coup je reviens sur ton association : toi tu fais partie des fondateurs mais avec un statut plutôt de « parfois salariée », tu n'es pas administrateur de l'association ? Je veux dire au sens où tu ne fais pas partie ni du bureau ni du CA ?

Non, y'a bureau fictif et CA fictif entre guillemets.

Et, des adhérents ?

Y'a pas de cotisation

D'accord

Mais il y a des adhérents, enfin c'est un peu flou, à l'époque on fait presque pas de réunion sauf sur des projets, on fait pas d'AG ou très peu, on fait beaucoup de « points » sur lesquels je fais des comptes rendus donc ça peut tenir d'assemblée générale mais on est deux quoi, mais voilà.

Tu peux préciser ton rôle dans l'association ?

A l'époque j'étais manager du groupe, donc j'étais dans une fonction très précise de développer une carrière d'artiste etc... Développer des projets et du coup je me coltine, je le dis comme ça parce que c'était à l'époque très difficile, tout ce qui concerne les tâches administratives, la gestion de l'association, la compta que je ne sais pas faire à l'époque, que je ne sais toujours pas faire d'ailleurs, la communication, enfin... Multifonctions, multitâches quoi, en fonction des besoins.

Donc, l'idée d'être accompagné dans le cadre du dispositif DLA, c'est par rapport à cette problématique d'emploi que c'est arrivé au départ ?

D'emploi et de structuration de l'association parce que ça devenait un peu compliqué, il y avait beaucoup de choses qui se mettaient en place et c'était un besoin, j'éprouvais un besoin de structuration .

Et donc du coup, l'association ressource te parle du DLA et après comment ça s'organise concrètement ?

Alors, j'ai un rendez-vous avec une structure qui est opérateur DLA, chez-nous, avec une personne qui est importante dans l'histoire et qui fait un diagnostic, je lui raconte l'association, où j'en suis, qu'est-ce qu'on a fait, où moi j'en suis moi, qu'est-ce qu'on a fait ensemble et quel est mon besoin, donc elle établit un, elle me propose un plan de DLA, quoi.

Un plan d'accompagnement ?

Un plan d'accompagnement

D'accord, donc c'est toi qui prends l'initiative de cette demande ?

Oui

Alors, en amont du plan d'accompagnement, quelle connaissance du dispositif tu avais et qu'est-ce que cette personne t'as apporté en terme de connaissance du dispositif ?

Aucune connaissance, et je dirais que j'ai compris a posteriori le dispositif, mais je ne suis pas bien sûre de l'avoir encore compris en fait... Même je pense plus appeler ça de la formation, pour moi, que un accompagnement pour la structure.

Hum, et du coup au niveau du processus, comment ça s'est déroulé ? Combien de temps cela a pris ?

J'ai plus bien souvenir du temps que cela a pris par contre, je me souviens assez bien des sessions qui m'ont pas satisfaites dans un premier temps parce qu'en fait on a eu deux DLA, on en a eu un, en 2007-2008 ; et un plutôt vers 2010...

On reviendra après sur la mission en elle même, là je te demandais juste le délai dans le processus de la demande ?

Ça a été rapide, super rapide, je pense que la personne en face de nous a compris, enfin en face de moi, a compris le réel besoin de structuration de l'association mais je peux pas te dire en combien de temps mais je pense que c'est du genre un mois, même pas !

Donc à peu près un mois après la demande, vous avez eu le plan d'accompagnement ?

C'est ça !

D'accord, ensuite qu'est-ce qui s'est passé ? Est-ce que vous avez eu des propositions écrites, enfin, en gros comment le formateur a été identifié ?

Ben, je ne suis pas sûre qu'on ait eu un choix, en fait, c'est à dire j'ai eu une proposition de plan d'accompagnement qui consistait en sessions en groupe de formation sur le financement des projets culturels.

Je vois

Et après, on a eu des séances à la carte, là j'ai plus beaucoup de souvenir de quoi ça tenait, en quoi ça tenait et dans l'autre DLA c'est une autre démarche, c'est autre chose, mais là en fait ce dont je me souviens c'est qu'on a eu une proposition de travail en groupe de formation de moi en groupe... Voilà, et quand on s'aperçoit que j'ai des besoins en termes de communication, apprendre comment communiquer, voilà sur Internet etc. Je vois qu'elle a des compétences, je

lui demande, et à ce moment là, elle dit ben moi je suis acteur DLA, donc peut-être on pourrait passer en DLA, donc en fait je re rentre, l'association re rentre dans un dispositif, dans un DLA et le fait est que j'ai deux types d'accompagnements sur la communication et on voit qu'on a aussi besoin d'un accompagnement en gestion, et là du coup intervient une autre personne mais du coup ça repasse par l'opérateur, je ne suis pas sûre que la première action de communication soit passée par eux mais je pense que la personne a pris directement contact avec eux, qui a dit : oui on pouvait refaire. Donc il y a eu re diagnostic re machin etc. Et ça a été accordé très vite, on a eu cette première séance, une deuxième session en communication avec une autre personne là, au moment où je t'en parle, là on est en 2010, 2011 et quelqu'un qui nous aide sur la gestion et là comme j'avais fait mon retour sur le groupe, le fait qu'on soit formés en groupe m'avait pas convenu, du coup il a été décidé que ce serait un accompagnement à la carte et un accompagnement personnel.

D'accord, donc finalement vous avez pas réellement choisi le formateur ? dans ces modules à la carte ?

Non, sauf, si le premier formateur on l'a choisi, puisque c'est passé par elle la demande, donc c'est elle, je lui ai dit j'ai besoin que tu m'aide en communication, elle dit ok, on va se faire un DLA, elle fait la demande à l'opérateur qui dit : « ok t'as le droit à tant de sessions », à ce moment là, la formatrice a fait un diagnostic. La nana fait les sessions, ensuite j'ai un autre accompagnement par une autre qui fait partie de l'association ressource, et au niveau de la gestion ça passe sur un autre formateur, et là on l'a pas choisi mais il nous a aidé, c'était quelqu'un de très compétent.

D'accord, et du coup pour les deux opérations, est-ce qu'avant de commencer il y a eu une réunion où un premier entretien avec les formateurs ?

Ben, oui puisqu'à chaque fois c'est eux qui ont établis le diagnostic de nos besoins. Enfin, il me semble que le diagnostic, ben comme quoi je ne suis pas bien au courant de comment ça s'est passé, mais j'ai l'impression que le diagnostic est arrivé à l'issue d'une réunion où l'on a discuté de nos besoins de mes lacunes etc.

Et alors du coup, sur les deux opérations comment ça s'est déroulé, il y a eu combien de jours ?

Je ne sais plus précisément mais je pense qu'il y a eu pour le financement au moins une semaine et pour la communication ça a duré au moins l'équivalent d'une semaine temps plein, 35h, je pense pour, ah oui, pour la gestion et la finance y'a eu à la fois des trucs en groupe, y'a eu je pense plusieurs journées, peut-être une semaine et après un accompagnement individuel. Tout à l'heure j'ai dit qu'il n'y avait qu'un accompagnement individuel, non, non y'a eu d'abord les sessions en groupe et après accompagnement individuel. Et et je pense que y'a du avoir l'équivalent de une semaine puis quatre ou cinq rencontres de quatre cinq demi journées en fait.

D'accord, en fait, tu as été la seule à participer ?

Sauf sur l'accompagnement individuel final gestion, il y avait une jeune fille qui était en emploi aidé sur douze mois et qui a participé à, aux réunions, aux rencontres individuelles.

D'accord, ok, quel rapport tu as eu avec les différents formateurs ?

Eh ben sur la première session en 2008 j'étais pas du tout convaincue par l'utilité de la personne par rapport à notre projet parce qu'on était pas du tout sur les mêmes critères, lui il sortait d'une fondation etc. Et nous on était anti secteur privé, enfin tu vois on avait aussi un discours politique assez particulier, enfin par rapport à lui, pour, donc je dirais, j'oublie un peu

cette période là, même si ça a été cordial, voilà. Mais les autres, c'était, on était des gens proches dans le sens où l'on travaillait tous ensemble dans les mêmes locaux, à part le formateur en gestion mais j'ai toujours trouvé que c'était très proche, des contacts de proximité, des formateurs extrêmement proches de nous, qui se moulaient dans notre histoire et pour le coup, là, s'imprégnaient de notre histoire pour en faire quelque chose, et pour nous donner des outils adaptés à notre, à nos besoins.

Et alors, justement, qu'est-ce qui s'est passé, enfin qu'est-ce que cela a produit ?

Ben ça a produit de la structuration d'un côté pour la com, je dirais que j'utilise pas forcément tout ce que la formatrice a pu me donner en terme de com générale sur le site et tout parce que il me manque du temps, manque de possibilités de pratiquer en fait, par contre ce que la deuxième formatrice m'a donné en termes de : envoyer des mails en groupe et faire des modèles d'envois. Là par contre, je l'utilise tout le temps, donc ça c'est vraiment, ça. La première nous a permis d'avoir, ne serait-ce que sur une feuille tous nos codes, tous nos sites, tous machins, ça a clarifié la chose et le formateur en gestion en fait, il a permis un de dédramatiser le contact à la gestion, en étant très proche, c'est un homme très humain un peu plus âgé que nous, je sais pas il doit avoir la cinquantaine, très humain qui comprend très très bien le travail de la vie associative et le travail de gestion d'une association, il m'a donné des outils mais à l'époque, le sujet pour moi est encore suffisamment compliqué à aborder, ce qui fait que j'ai dédramatisé la chose et en même temps j'utilise pas forcément tout ce qu'il m'a donné mais j'ai encore le document type et parfois j'y retourne pour faire des, mes calculs ou mes machins, voilà mais il nous a adapté des classeurs, ils ont vraiment produit des documents qui sont utilisables.

D'accord, et à un niveau moins technique, au niveau de l'association, est-ce que ça a provoqué des changements ?

Non. Enfin, ça a provoqué mon changement personnel, ça m'a rassuré ça m'a donné, oui ça m'a structuré moi en tant que personne dans l'association et du coup l'association s'en est ressentie, je présume. Mais est-ce que cela a provoqué des changements au niveau de la structure ? Pas évidemment, non pas tant que ça. Mais parce que c'était la situation de l'association qui n'était pas en changement à ce moment là, c'est pas ça qui a provoqué les changements chez nous, parce qu'en fait je pense que cela ne concernait pas tout le monde non plus, tout le monde ne s'est pas senti concerné non plus par l'histoire mais est-ce que de mon côté j'ai fait l'annonce de qu'est-ce que c'était un DLA, est-ce que j'étais en conscience de ce que c'était un DLA, je ne suis pas sûre non plus, donc je pense que ça a permis effectivement que la personne bénéficiaire, c'est-à-dire moi, en bénéficie et du coup ça bénéficie à l'association, bien sûr mais ça a pas été global.

Donc, il y a eu comme un niveau supérieur d'acquisition de connaissances en fait ?

Exactement, c'est ça tout à fait, une formation. *(silence)* ben pour moi, c'était cadeau donc... J'ai pas été très, comment dire ? Je pense que je n'ai pas été très précise sur la lecture des diagnostics de mes besoins, je pense que j'ai eu beaucoup confiance dans les personnes, c'est ça aussi, c'est que j'ai donné ma confiance aux personnes et du coup, j'ai laissé faire les choses, en fait c'est comme si j'ai déposé un bébé dans leur main et ouf, ça m'a soulagé en fait et ça m'a fait du bien, ça m'a soulagé ça m'a fait du bien. Donc les choses pas prévues, rien n'était prévu pour moi en fait, j'avais pas cadré les choses...

Oui

J'ai remis les choses dans les mains de la personne qui savait mieux ou qui pouvait m'apporter ou, voilà quoi !

Et par rapport à ce qui avait été défini dans le plan d'accompagnement, est-ce qu'il y a eu des choses qui n'étaient pas prévues dans le plan d'accompagnement ?

Il me semble me souvenir que, qu'il y avait des choses qui n'ont pas été prévues dans le plan d'accompagnement, en fait, pour moi les choses qui étaient prévues, c'était plutôt en termes de planning horaire et combien de temps ils intervenaient et il me semble que en ce qui concerne l'intervention du formateur sur les finances la gestion, il a du rajouter une ou deux demi journées de SAV supplémentaire, quoi, tu vois ?

D'accord et au niveau de l'association ça n'a rien bougé...

Non, enfin, je veux dire, ben non parce que l'association n'était pas englobée dans le truc...

Et par rapport aux apports techniques que tu as eu, est-ce qu'il y a eu un développement de l'association ou une création de poste ...

On était en questionnement pour savoir si on allait faire des emprunts etc. etc. Pour souffler un peu, on a lâché, enfin, on n'a même pas été cherché. C'est-à-dire que comme tout reposait sur moi, je n'étais pas en capacité de réfléchir, j'avais pas de plan de trésorerie à proposer alors qu'en fait le formateur m'a dit, il faut que tu fasse un plan de trésorerie et avant que tu fasse ton plan de trésorerie, il ne peut rien se passer. J'avais un travail à fournir, que je n'ai pas fourni et du coup on n'a pas pu aller plus loin non plus mais dans l'asso les gens n'étaient pas concernés par ça, non plus. Après l'emploi, l'emploi, oui, est arrivé dès 2008, dès la première session mais ça c'est arrivé d'un autre côté, c'est arrivé parce que la subvention est arrivée, ça a été mis sur mon poste et voilà, quoi mais pas plus que ça, si je me souviens d'un truc quand même c'est que le formateur nous avait expliqué, donc c'est toujours un aspect technique, effectivement comment mettre dans le bilan, comment, je ne sais plus le terme mais comment capitaliser mon salaire, tu vois comment le monter en haut là pour renforcer la valeur de l'association mais voilà, ça c'est un détail qui me, dont je me souviens.

Et est-ce que tu pense que d'une manière ou d'une autre ces différentes formations ont influencé le devenir de l'association ?

Euh, ben oui parce que du coup, moi ça m'a stabilisée, rassurée, soutenue des gens qui m'ont dit, c'est comme ça pour tout le monde, t'inquiètes pas machin et puis en même temps ça m'a mis des limites devant les yeux, enfin, tu vois arrêter de rêver, du coup ça m'a mis les yeux en face des trous, on va dire, voilà. Le formateur m'a dit si tu veux demander tant à Midi Pyrénées Action là ou je ne sais pas, Active Midi Pyrénées, qui fait des prêts pour les associations, il va falloir que tu fasse telles, telles, telles, choses et c'est même pas sûr que tu les ai parce que y'a tant de dettes voilà, etc. Donc ça m'a donné une réalité de la chose de la gestion en fait. Donc ça m'a mis les yeux en face des trous après pour ce qui concerne la communication par exemple, le fait de pouvoir envoyer des mails sur un modèle type pour faire des annonces ça m'a effectivement aussi donné plus de puissance pour envoyer des mails et du coup, y'avait un logo, y'avait machin et du coup ça a permis d'envoyer le truc et du coup maintenant je continue là dessus. Donc ça nous a rendu visible, par rapport à toute la gestion des sites et compagnie, ça a aidé un temps mais en fait, il fallait que je fasse tout mon boulot personnel et comme j'ai pas pu le faire par manque de temps etc. Ou de priorité ça n'a pas trop

suivi mais, si je retrouve les documents, enfin en retrouvant les documents j'ai au moins tous les codes, tous les sites, tous les trucs, tu vois et y'a au moins ça qui est en place.

Et aujourd'hui, avec quelques années de recul, c'est quoi ton sentiment général par rapport à tout cela ?

Eh ben que... Comment dire, mon manque de connaissance du dispositif mais ça c'est aussi mon manque de connaissance des dispositifs en général, parce que j'ai toujours été la tête dans le guidon mais j'ai jamais pu avoir le regard ouvert pour voir plus large quoi, fait que je suis rentrée un peu dedans sans complètement savoir ce que ça allait être... Pour moi c'était une solution miracle, donc, ben en fait, je me suis rendu compte, a posteriori, que la solution miracle arrivait, si toi tu mettais ton grain de sel là dedans. Donc voilà, j'ai aussi choisi de pas mettre mon grain de sel, pour l'instant, parce que j'avais pas la possibilité ; mais je trouve que c'est un super dispositif, enfin, pour moi, c'est un super dispositif parce que ça m'a permis de d'être dans les clous, de me remettre dans les clous, d'essayer de caler un truc et au point où j'ai gardé contact avec l'opérateur et on on s'est revu même une fois qu'elle avait quitté le cabinet qui nous avait reçu au tout départ, on a souvent été en ligne, vraiment c'est quelqu'un de chouette et dernièrement je lui avais fait un point sur l'association, enfin y'a un an ou deux où on s'était revues dans un autre cadre mais voilà quoi, où on s'était quand même pris le temps de discuter ensemble boire un café et tout. Donc ça c'est d'un point de vue humain et d'un point de vue du dispositif, moi je retiens les personnes, le contact avec les personnes mais je retiens aussi que j'ai l'impression que je n'avais pas été prévenue de : « attention c'est pas la solution miracle ! » Ou attention il faut mettre des membres de l'association ou ça serait bien qu'il y ait d'autres personnes que vous qui fassent le DLA, ou que le DLA aurait pu aussi nous aider sur la gouvernance. Ouais, voilà j'ai l'impression que je suis un peu entrée là dedans sans savoir et en fait, j'en sors sans savoir vraiment, sinon avoir des techniques mais sinon le dispositif, enfin je le sais maintenant. Mais sinon, comme dans toute formation en groupe, ça m'a donné des contacts avec des gens, donc des réseaux etc.

Et comment le reste des membres de l'association a vu ça ?

Ah, ben je sais pas mais ça c'est parce que la configuration de l'association fait que les gens sont sur leurs projets, les artistes sont sur leurs projets, donc je pense qu'ils sont, il faut les forcer pour qu'ils se mettent au courant des choses, c'est à moi de provoquer les trucs pour qu'ils soient au courant de la compta... Enfin disons je me suis rendue compte a posteriori que c'est la personne qui gère qui doit tout faire en fait, et les prévenir, et etc. etc. Parce que d'eux-mêmes, ils se sont pas... Pof !

Et, tu leur a fait un retour de ces sessions ?

Non, peut-être d'un point de vue à l'oral d'un point de vue personnel « Je suis en formation et c'est chouette ça me fait du bien ». C'est sûr, peut-être en y faisant référence dans : « oui, alors dans les financements y'a possibilité de ça ou ça pour la caravane culturelle... » par exemple, on pourrait aller voir telle entreprise avec tel argument, parce que voilà... Mais, non je ne crois pas que les gens se soient rendu compte de ça mais parce que c'est la configuration de l'association - et qu'on fait pas les choses en groupe - et qu'on avait pas des réunions aussi régulières que maintenant, par exemple ne serait-ce que l'AG, on l'avait pas vraiment, on faisait des points. Je ne pense pas qu'ils aient pu mesurer ce qu'est le DLA et pourquoi c'était moi qui le faisais et pourquoi j'étais la seule à le faire et peut-être qu'on aurait pu faire d'autres demandes sur d'autres besoins sauf qu'en fait l'accompagnement est arrivé sur mes besoins à moi, peut-être qu'on aurait pu avoir d'autres accompagnements sur d'autres trucs moins

techniques, si j'avais mieux connu le dispositif et si on y était allé à deux ou à trois pour exposer les besoins de l'association.

Est-ce que tu peux préciser ?

Ben, justement le fait qu'on ait pas vraiment de vie associative, que tout repose sur moi et le fait que les musiciens ne s'impliquent dans rien d'autre que dans leurs projets personnels.

Et bien merci !

Et ben de rien !

Entretien N ° 4

Nous nous sommes vues deux fois en 2013 au moment du démarrage de l'accompagnement maintenant, l'accompagnement est terminé, quel est votre sentiment général par rapport à cet accompagnement ?

Ah, ben comme je vous l'ai dit au téléphone, vous, vous avez le chic pour mettre le doigt sur ce qui ne va pas !

Ah, oui ?

Oui, nous avons interrompu très rapidement le DLA...

C'est-à-dire ?

C'est-à-dire que nous avons renvoyé le consultant au bout de deux jours car comme je vous l'avais dit l'année dernière, je n'étais déjà pas convaincue par le garçon, mais là on peut dire qu'il a été en dessous de tout et encore je suis gentille car pour le qualifier, je pourrai vraiment... Ne pas rester polie...

Qu'est-ce qu'il s'est passé ?

Eh bien disons que nous étions déjà dans une conjoncture sociale difficile, vous comprenez il y a sept salariés, ici et moi je dois faire le tampon entre tout le monde et le garçon n'a absolument pas compris ma problématique et... Enfin, on aurait dit qu'il mettait le feu aux poudres par plaisir...

C'est-à-dire ?

Eh bien il a fait tout de suite copain-copain avec les salariés, allez viens on va cloper dehors, une attitude très limite, pas professionnelle.

Mais comment se sont déroulées les deux journées ?

Ah, ben c'est justement ça que j'aurai aimé savoir parce le garçon et bien il avait déjà des solutions toutes prêtes avant d'avoir rencontré les personnes. Moi je l'avais vu avant, et je lui avais bien mis les points sur les i pour la suite. Mais lui, il est arrivé avec des belles solutions mais il n'a rien demandé, pas un chiffre, pas un rapport, rien... Enfin, il a eu des entretiens avec les salariés, donc six fois quarante minutes, en gros quatre heures de boulot avec les pauses et le resto à midi, c'était plié !

Et après ?

Après, il a convoqué le bureau le lendemain pour une demi journée pour leur présenter ses conclusions. Alors là, moi j'ai dit non ! J'ai dit au garçon, stop ! On arrête tout, CODIR d'urgence et on décide mais moi je ne continue pas comme ça !

Mais pendant la deuxième journée ?

Ah, ben pas vu ! Il a rencontré un peu le bureau, ensuite pause et clope sur le trottoir avec les salariés, ensuite il a demandé à s'entretenir avec les différents services et c'est tout !

Et le lendemain il voulait présenter ses conclusions ?

Ha ! Vous aussi vous voyez qu'il y a un truc qui ne va pas !

Est-ce qu'il a fait une restitution des entretiens ?

Non, il avait déjà toutes les solutions !

Est-ce que ce n'est pas plutôt ça qu'il voulait présenter au bureau ?

Il a parlé de solutions et de différentes options sur lesquelles le bureau devait se prononcer mais moi je ne voyais pas l'intérêt de déplacer le bureau pour des solutions, alors que rien n'a été creusé.

Ces solutions ne vous convenaient pas ?

Ah mais non ! Mais je n'ai pas voulu en entendre parler de ses solutions. Je n'ai pas compris, est-ce qu'il est vraiment mauvais, moi je l'ai trouvé vraiment pas bon sur le sujet, il est peut-être bon ailleurs mais pas là !

Qu'est-ce qu'il s'est passé ensuite ?

Le CODIR a décidé d'arrêter le DLA car c'était déjà assez compliqué comme ça et le président qui n'était déjà pas pour, a tout à fait compris pourquoi je voulais arrêter... Et du coup ça l'a conforté dans ce qu'il pense des consultants et moi j'étais coincée parce que j'avais poussé pour qu'on fasse ce DLA et là le garçon il a tout fichu par terre...

Pourtant, vous vous étiez entendu avec lui et la dernière fois qu'on s'est vue vous étiez plutôt confiante, non ?

Confiante, confiante, faut le dire vite, disons que le fait de nos origines communes avait facilité le contact mais il m'a pris pour une débutante car il m'a bien fait croire qu'il allait dans mon sens et au final, il n'a rien creusé du tout, va y que je vais cloper avec les salariés et vivement quinze heures que je rentre chez moi ! Poil dans la main et tout le toutim...

C'est donc plus son attitude que ses préconisations qui...

Ah, oui ! D'abord je passe du temps avec lui, je m'organise pour pouvoir lui transmettre toutes les données en juillet, je ne sais même pas s'il a compris de quoi je lui parlais. Il me dit qu'il va revoir sa copie en fonction de ce que je lui ai dit, voilà, il me vend bien son truc. Après, il me dit qu'il va s'entretenir avec le personnel, soit, moi j'avais confiance et je le vois sur le trottoir entrain de cloper avec les salariés et en plus pas avec n'importe quels salariés, justement avec ceux qui posent problèmes. Vous comprenez on a eu quinze mois de crise et lui, il vient remettre le feu aux poudres alors qu'on le paye pour avancer, il nous fait reculer et comme par hasard quand il est parti, je vois les salariés qui replongent dans ce qu'on avait réussi à évacuer, d'autant plus que l'ancien président qui voulait le DLA n'est plus là et que le nouveau n'est vraiment pas chaud, je fais quoi moi avec ça ? Alors là, j'ai dit stop, ça peut pas jouer ! Clignotants oranges j'arrête tout !

Vous avez eu l'impression qu'il relançait le conflit ?

Nul, j'ai surtout eu l'impression qu'il est nul ! Pour faire du rédactionnel et des copiés collés, là, il est bon mais en réalité il est nul. Mon collègue du 05 m'avait bien prévenue mais soit disant cela venait de son associé, associé ou pas il est nul, nul, nul. Peut-être immature, comment voulez-vous travailler une conjoncture sociale difficile en faisant copain-copain avec ceux qui posent problème ?

Vous pensez ce n'est pas possible ?

Je pense surtout qu'il n'a rien compris parce qu'il ne s'est pas impliqué et qu'il a pris le côté « olé olé » avant le côté professionnel ! Et en plus il m'a pris pour une belette.

C'est quoi le côté professionnel ?

Il s'est foutu de moi, j'ai pris le temps de le rencontrer d'exposer ma problématique, j'ai réservé du temps pour lui et tout ce qu'il fait c'est d'aller cloper avec les salariés, ça c'est pas professionnel, si je fais ça, moi, on me jette !

Vous lui en avez parlé ?

Moi, mon rôle c'est d'alerter, enfin, je ne vais pas lui expliquer comment il doit travailler. J'ai alerté le CODIR.

Le CODIR, c'est ?

Comité de direction, le bureau et moi même

Il n'y a pas d'autres salariés ?

Non, mais parfois on invite un salarié qui représente les autres mais c'est derniers temps on ne le fait plus parce qu'avec les nouveaux administrateurs, c'est plus compliqué. Surtout avec le président qui a vécu la crise quand il était vice président et s'il a accepté de se présenter, il ne veut pas être malmené par le personnel et comme je vous le disais, si lui il dit stop, on fait quoi ? Quand tout va bien c'est facile de trouver des présidents, quand tout va mal les rats quittent le navire. Lui, il veut bien rester à certaines conditions et ses conditions c'est de ne pas être ennuyé par les salariés, enfin par certains salariés, et que ça avance. Si on commence avec les syndicats et tout le bastingue on ne s'en sort plus mais en principe les salariés peuvent, enfin pouvaient, seulement voilà, faire remonter au bureau.

Comment ?

Par moi ! je suis l'interface entre tout. C'est lourd, très lourd. C'est bien pour ça que moi j'attendais beaucoup du DLA pour résoudre cette problématique, moi c'est mon boulot, peux pas dire : ça ne va plus, j'arrête !

Oui, pour en revenir au déroulement, le CODIR prend la décision d'arrêter, et ensuite qu'est-ce qu'il se passe ?

Eh bien, j'ai eu une réunion téléphonique avec comment elle s'appelle déjà, enfin la chargée de mission DLA et je lui ai dit qu'on arrêta le DLA pour toutes les raisons que je vous ai expliqué. La fille est intelligente, elle a compris, elle était pas très fière mais elle a son niveau elle peut pas faire grand chose, dans toutes leurs procédures...

Est-ce qu'elle vous a proposé quelque chose ?

Quelque chose comment ?

Comme une rencontre avec le consultant, un recadrage, un nouvel appel d'offre ...

Non ! Rien !

Qui a prévenu le consultant de l'arrêt de l'accompagnement ?

Sais pas ce qu'à fait l'opérateur de son côté mais moi, comme je devais confirmer la réunion du lendemain avec le bureau, j'ai pas confirmé et j'ai dit qu'on préférerait tout stopper. Sur le coup, je crois qu'il ne s'y attendait pas, enfin voilà, il a été assez surpris et il a essayé encore une fois de se rattraper mais comme il m'avait déjà fait le coup l'année dernière, j'ai dit non, cette fois mon garçon c'est fini ! Time out !

Et, maintenant ?

On essaie d'avancer et de s'en sortir petit à petit.

Tous seuls, sans le DLA ?

Ah, oui sans le DLA. Stop le DLA ! Ça suffit ! Du coup, on va essayer de s'en sortir tous seuls quitte à mettre de l'argent de côté pour se payer nous même un accompagnement.

Les délais sont trop long entre la demande et la réalisation de la mission ?

Oui, on a perdu presque un an. D'abord, il a fallu attendre le budget de l'année suivante ensuite je ne sais plus quoi et aussi son comité d'examen... Après le temps qu'elle mette et qu'elle enlève des consultants et le temps qu'on soit d'accord, voilà, du coup entre le moment où nous avons fait la demande et le moment où l'accompagnement a vraiment démarré il s'est passé presque un an... Et en un an, la problématique avait changé, parce qu'on avance nous entre temps et après il faut tout reprendre, alors quitte à tout reprendre tout le temps autant qu'on fasse le boulot nous même.

Du coup, aujourd'hui que pouvez vous dire du DLA ?

C'est pas au point leur truc ! Ça marche pas, peut-être pour d'autres structures avec d'autres problématiques mais pour nous, ça ne marche pas.

Et par rapport à la mission, quel est votre sentiment ?

Déçue, très déçue

Vous attendiez beaucoup ?

Ben oui et non seulement mais le garçon, j'avais fini par lui faire confiance et voilà pataflo ! Et puis retour à la case départ chacun dans sa position et moi au milieu. Mais j'avais pas besoin de lui pour jeter de l'huile, la problématique je lui avait expliqué mais bon y'a des gens comme ça, rien à faire, poil dans la main et puis le reste démerdez-vous !

Vous vous sentez abandonnée ?

Alors là, la question elle est bonne ! Mais vous vous avez vraiment le chic pour les questions ! Abandonnée, seule dans le navire, ça : oui ! Comprenez, les autres eux, n'ont pas le bureau sur le dos. Facile on fait son petit boulot et on râle, ça pour râler, les RTT, les machins les trucs, ça voilà, on y va. Mais le bureau c'est moi, enfin c'est moi qui m'le tape. Alors le garçon, je lui en veut parce qu'au lieu de m'aider, il a tout fichu par terre. C'est pour ça, pas la peine de continuer. Alors on va faire le boulot et si on a des sous on verra, si d'ici là le bureau nous fait pas une nouvelle crise, parce que voilà, crises sur crises chacun tape sa crise mais... Au final on avance quand-même...

Pouvez-vous définir ce que cette mission d'accompagnement a produit ?

A part du conflit, rien du tout.

Bien, je vous remercie de m'avoir reçu encore une fois, désolée d'avoir insisté...

Je suis contente de vous aider, vous aurez encore besoin de moi ?

Non, plus maintenant, merci encore

Entretien N° 5

Je vais vous demander dans un premier temps de vous présenter brièvement, de me décrire votre rôle, votre statut et votre fonction au sein de l'association...

D'accord, donc, à l'origine je suis entré dans le Réseau en tant que administrateur, puis vice président et puis président d'une association de loisirs, disons une amicale de quartier pas très loin d'ici c'est à cinq minutes. À l'origine mon idée c'était par rapport à un mouvement dans lequel j'étais impliqué avant de rentrer dans le Réseau et mon idée c'était d'apporter un petit peu mes connaissances par rapport à un mouvement qui est tout simplement le scoutisme et de proposer des activités pour les jeunes du quartier, voilà.

D'accord

C'était ça mon idée à l'origine quand je suis entré dans L'Amicale qui d'ailleurs s'appelait encore à l'époque, le Centre d'Animation, donc ayant pris la présidence, bon j'ai adhéré au projet global du Réseau, qui a comme je l'expliquais tout à l'heure, à décidé depuis plusieurs années de mettre en place des pôles territoriaux, à la fois pour garantir une meilleure cohérence sur les secteurs des différents pôles et puis pour répondre aussi un petit peu à la réorganisation territoriale qui est mise en place par l'administration d'une manière assez générale, donc ce qui fait que ici sur l'ouest de la ville, depuis 2009, depuis juin 2009, on travaille sur l'idée de mettre en place une nouvelle gouvernance sur plusieurs associations qui sont sur l'ouest de la ville, donc de fait, ayant rencontré le président de l'association qui était l'ancien président, qui est actuellement vice-président, donc on avait en même temps réfléchi à la façon d'assurer cette gouvernance commune et donc j'ai accepté de prendre la présidence de l'association c'était le 3 octobre 2011 et donc avec toujours, évidemment, en fil rouge le projet de mettre en place une gouvernance commune sur plusieurs associations et dans le cadre du projet. Donc en dehors de ça d'un point de vue personnel je suis enseignant encore en activité ce qui fait que, je dispose, enfin objectivement de moins de temps que n'en avait l'ancien président, d'où effectivement la mise en place, qui existait déjà d'ailleurs, d'une organisation qui s'appuie à la fois sur les salariés, bien-sûr, mais avec aussi une bonne participation d'un certain nombre d'administrateurs qui s'impliquent beaucoup sur différents type d'activités de l'association...Voilà...

Et votre fonction de président comment vous la voyez ?

Alors, c'est pas simple, c'est vrai que d'abord je sais que le Réseau a bien conscience que solliciter des bénévoles pour remplir des fonctions d'administrateurs, voire les fonctions de président c'était pas inné, c'est pas évident, y'avait un travail à faire, hors moi, malheureusement étant encore en activité, les formations qui sont proposées sont en général sur la responsabilité juridique des présidents ou des administrateurs, ben je, malheureusement ça tombe toujours en semaine et moi, je bon j'ai quand même deux jours de libres mais manque de chance jusqu'à présent c'est jamais tombé sur mes créneaux libres donc, je pense qu'effectivement, y'a nécessité à vraiment mieux appréhender ces fonctions en se formant, donc j'essaie évidemment de à la fois de façon empirique par les situations que je rencontre, de prendre conscience, de quels sont mon rôle et les responsabilités, qui je le sais très bien, sont quand même assez importantes : gérer du personnel, gérer des locaux, s'engager sur des activités, sur les contrats que nous passons avec les collectivités. Evidemment, ça m'engage directement. Donc je sais très bien, enfin pour moi, c'est effectivement quelque chose qui est pas pesant mais c'est quand même assez lourd, le fait est, c'est que je m'appuie, fort

heureusement sur une équipe à la fois des salariés et d'administrateurs bénévoles qui s'impliquent beaucoup et qui sont motivés. Et ça c'est sûr que si j'étais seul à mener la barque ce serait quasiment impossible, c'est même pas la peine d'y songer. Donc on a eu la chance, c'est vrai que dans le cadre aussi de ce projet, on en a parlé tout à l'heure, y'avait un poste qui a été mutualisé dès le départ, c'est-à-dire le poste de secrétariat, donc Stéphanie est à onze heures sur L'Amicale et vingt-quatre heures ici. Et de fait, pendant plus d'un an elle a fait fonctionner, sans supérieur hiérarchique en termes de salariés. Le président de l'époque était très impliqué et il était là plusieurs jours par semaine, on a réussi à mettre en place la coordination commune qui est donc la coordinatrice maintenant qui est Véronique, qui est vingt-quatre heures sur L'Amicale et onze heures ici, donc ça c'était vraiment un objectif qu'on s'était fixé, on l'a mis en place en 2012, bien que le poste n'était pas financé. Au départ, au BP 2012 il était pas financé, d'ailleurs ça a été un des points d'achoppement avec le trésorier qui a démissionné pratiquement dans la foulée, il était opposé, enfin il n'était pas du tout en accord avec le fait qu'on mette en place la coordination dès 2012 parce que, il ne l'avait pas programmée financièrement et deuxièmement, l'objectif d'arrêter l'activité ACI-travaux, il y était opposé considérant qu'évidemment on échappait complètement à notre mission qui était de l'insertion des gens en difficultés. Mais comme je l'expliquais tout à l'heure cette activité malheureusement de façon récurrente ne générait que des déficits, c'était compliqué de la faire perdurer. En revanche la coordination c'est un point très positif, heureusement parce que d'abord la personne est très compétente et très investie et en plus on a de très bonnes relations. Donc ça aussi, c'est important, d'avoir à la fois une bonne équipe d'administrateurs, bien sûr, avec des gens soudés qui ont envie d'aller dans le même sens et puis d'avoir des liens très positifs et très intéressants, parce qu'il y a un échange permanent, on se rencontre régulièrement. J'essaie de venir le plus souvent possible, je rencontre Véronique, on échange beaucoup sur les... Et je, moi je suis très très content de travailler avec quelqu'un d'aussi compétent et d'aussi investi. Donc ça c'est un côté très positif et c'est sûr que dans ma mission, je m'appuie quand même beaucoup sur l'ensemble des personnes qui constitue le tissu et l'encadrement de l'association. Stéphanie, joue, aussi, un rôle important, c'est vrai que dans la mesure où il n'y avait pas de coordination pendant un an, elle a un petit peu d'une certaine façon, un peu malgré elle, mais avec beaucoup aussi d'investissement, pris en main des missions et des choses qui n'étaient pas nécessairement de son ressort en tant que secrétaire. Mais donc on l'a vraiment, enfin c'est le constat qu'on a fait en Conseil d'Administration, c'est qu'on a vraiment une équipe salariée qui est très soudée et qui va dans le bon sens, n'hésite pas à s'investir à se former, puisqu'il y a un plan de formation qui est prévu chaque année. Donc ça c'est une bonne base, une base très intéressante...

Et cette idée de mutualisation des postes et puis peut être aussi de votre fonction, c'est vous qui la menez ?

Oui, ça a été mis en place, la coordination comme je vous le disais en 2012 et moi j'ai pris la fonction de président en octobre 2011, sachant que on avait prévu avec l'ancien président, à l'époque, de le mettre en septembre 2011 mais pour des raisons financières, où l'association à l'époque s'y était opposé puisque on avait pas les moyens de financer ce poste, on a attendu le début d'année 2012, en se disant, il faut qu'on mette en place la coordination, c'est absolument nécessaire et donc ça c'est fait le 1er février 2012, donc ça fait un an que la coordination est commune...

D'accord, et à part le trésorier comment se sont positionnés les administrateurs ?

Les administrateurs, il faut savoir que quand même dans ce projet, dans tout ce travail de préparation et je dirais que tout le monde puisse bien intégrer cette volonté d'évoluer vers une nouvelle gouvernance avec donc plusieurs associations du Réseau, il y a tout un travail qui a été fait par des rencontres par des réunions, par des conseils. On a réuni, une première fois quelques administrateurs, puis ensuite on a réussi à réunir trois Conseils d'Administrations pour un petit peu débattre et voir quels étaient justement les tenants et les aboutissants, d'abord du projet, hein, donc d'une manière générale par rapport au cadre que le Réseau a fixé et aux objectifs qui ont été donnés par le président du Réseau et puis aussi pour voir évidemment quelles étaient les réactions des administrateurs, du côté de L'Amicale, dans la mesure où on était un petit peu à l'origine, ou le moteur puisque en étant président et avec le coordinateur de l'époque, qui lui aussi était très investi, très impliqué, donc, on était un petit peu la pièce dans l'entraînement de tout ça et donc l'ancien président a été favorable, donc il fallait au niveau de l'association, du Conseil d'Administration de l'association faire passer le, vraiment la volonté d'aller dans le même sens et que tout le monde adhère à ce projet. Donc ça, ça s'est fait. Moi, quand j'ai pris la présidence, en dehors du trésorier, qui de fait, bon, c'était sa façon de fonctionner mais je comprenais aussi qu'il pouvait nous interpeller sur le fait qu'il y avait peut être une mise en danger de l'association, j'étais pas contre, j'étais pas rétif et complètement insensé à ce point là. Mais je savais très bien qu'il fallait qu'on avance et que : à nous, aussi, de trouver les solutions. Donc on en est encore aujourd'hui à se rencontrer pour travailler justement à la mise en place de solutions pour pérenniser l'association et pour évidemment équilibrer le modèle économique mais on était déjà dans cette problématique, on savait très bien qu'il ne fallait pas prendre de risques inconsidérés, ceci étant, en termes de fonctionnement ça paraissait absolument indispensable. On voit aujourd'hui que ça apporte quand même des fruits, donc les gens se sont rencontrés, ont adhéré au projet on a même permis des rencontres entre salariés, organisées de façon très conviviales à l'extérieur, on a fait des piques-niques les gens sont rencontrés, on s'est parlé on a fait des petites activités ensemble... Donc, on a créé un site commun, qui participe de manière un peu indirecte en faisant bénéficier les personnes, les familles par des activités ou des ateliers en place. Mais donc, en tout cas, ça a été un cheminement, une progression, un projet qu'on a vraiment élaboré ensemble de manière participative pour que chacun puisse s'exprimer. De fait l'association, le Conseil d'Administration, globalement, en dehors du trésorier qui a quand même assuré sa mission de manière à faire le compte rendu à l'AG ; mais tous les autres sont complètement d'accord et adhèrent au projet, on a pas, j'ai pas de souci de ce côté là.

Et c'est ce projet qui fait que vous avez envie à un moment donné de devenir président de l'association ?

Oui, alors, c'est pas que j'en avais envie c'est, c'était soit l'un soit l'autre, soit c'était l'ancien président qui prenait les deux présidences soit c'était moi. Donc, en étant un petit peu à l'origine du projet parce que le projet il avait été conçu bien en amont, on travaillait parce qu'avec le coordinateur de l'époque on a quand même pas mal réfléchi à la façon de mettre en place cette nouvelle gouvernance et comment mutualiser, justement ce qui est mutualisable, que ce soit en termes de postes, sur le plan matériel qu'en termes d'activités. Puisque y'a des choses qui sont transversales, on a par exemple, des ateliers sur la santé, sur l'environnement qui concernent toutes les familles les gens de tous les quartiers, on fait bénéficier, on a mis en place, on a donc un petit planning qui est consultable par Internet et mis à jour régulièrement, chaque association, informe les autres associations de manière à justement pouvoir faire bénéficier... Donc ça, évidemment, c'est quelque chose qui a été mis en place par l'ancien

coordinateur et quand Véronique a pris la suite elle est vraiment restée dans cet esprit là, cette dynamique, donc elle a poursuivi ce travail et je crois même qu'elle l'a encore amélioré. Donc c'est vrai que moi, de fait, je me suis pas senti prisonnier du système puisque j'y étais complètement favorable. Donc pour moi, c'est évident ! Et pour commencer, il fallait prendre la présidence de l'association, ça allait de soi. L'ancien président m'a dit : je resterai vice-président, j'assumerai encore une partie des missions. Et parce que ça c'était aussi quand même un élément important puisque de fait, je dispose de beaucoup moins de temps que lui, puisque tous les administrateurs sont des gens à la retraite, ce qui permet quand même de pouvoir disposer de plus de temps. Et voilà. Et, de fait, en dehors de ça, j'ai aussi d'autres choses à gérer donc ça fait... C'est assez lourd donc, de fait dans mon emploi du temps personnel, c'est, il faut vraiment que j'arrive à bien organiser tout ça et à dégager du temps. Donc on arrive toujours, ça c'est tout à fait possible mais c'est vrai que le fait d'imaginer que d'ici six mois il y aura une troisième association qu'il faudra intégrer, eh bien on y réfléchit, on y travaille, comme je l'expliquais tout à l'heure, maintenant le projet est lancé c'est-à-dire que là, il faut avancer et de fait, y'a des circonstances qui font que de toutes manières, je ne dis pas que c'est inéluctable, on pourrait très bien imaginer une autre solution mais on est dans ce projet. Mais c'est vrai que dans le même temps, notre souci c'est de consolider le modèle économique et d'aller, c'est la même chose sur L'Amicale, puisque je crois que cette année on aura un petit solde négatif sur le bilan, mais bon, c'est pas rédhibitoire. Mais de fait, il faut arrêter... L'avantage de cette association, c'est qu'il y a des fonds propres mais il faut pas pour autant, non plus, penser que ça va durer éternellement...

Et dans ce projet de mutualisation de réunion des associations vous iriez jusqu'à la mutualisation de locaux ?

Alors ça non, parce qu'en fait l'idée c'est que justement sur les quartiers ont continue à entretenir les mêmes relations avec le public et à proposer les mêmes activités sachant que c'est vraiment très spécifique. Là bas, l'Amicale est identifiée sur le quartier, c'est-à-dire que la mairie nous a parfaitement identifié et nous subventionne et nous supporte pour ça. Ici, c'est complètement différent. Du coup on ne peut pas avoir les mêmes locaux, il faut que chaque associations reste en place sur son quartier. Enfin il y a toute une histoire, aussi, derrière ça, nous on veut rien changer, au contraire l'idée c'est plutôt, bon je ne sais pas si c'est le bon terme, c'est de créer des pôles de compétences...

Oui

Mais qui seraient spécifiques à chaque quartiers et pour en faire bénéficier justement de ces compétences pour les différents quartiers qui sont périphériques

D'accord, et qu'est-ce qui vous anime, dans ce projet ?

Moi, à titre personnel ?

Oui

Ben, c'est sûr que vous faites bien de... Déjà je parlais d'une autre association dans laquelle je m'investissais, donc c'est vraiment (*hésitation +++*) donner du temps et pour s'investir auprès de ceux qui, qui sont en difficultés et quelque soit le type de difficulté quelles soient sociales, familiales, éducatives, c'est vraiment donner de son temps (*reprend de l'assurance*) pour se mettre au service de ceux qui pour des tas de raisons, sont en difficultés. Et aujourd'hui malheureusement, on le constate, le climat social se dégrade. Y'a de plus en plus de gens qui ont besoin ne serait-ce que de se nourrir même ne serait-ce qu'ici, nous sommes limités à quarante ou quarante trois familles en file active, donc de toutes manières on est ouverts que

trois jours donc, on ne pourrait pas en accueillir plus, on sait très bien que si on voulait passer à cinquante ou à soixante, d'ailleurs c'est l'objectif, il faut qu'on y arrive parce que y'a trop de besoins, y'a trop de demandes, on nous appelle des fois d'un quartier, qui est complètement à l'est de la ville, enfin, les assistantes sociales des fois, elles savent plus très bien comment faire... Parce que des, y'aurait probablement possibilité... On a été interpellés là dessus d'ailleurs, pourquoi pas en créer une structure de ce type centre ville et une autre dans les quartiers Est ? Donc oui, c'est tous ces projets qui font que évidemment c'est intéressant parce qu'il y a tellement de besoins et y'a tellement de gens en difficultés, y'a tellement de choses à faire que voilà, y'a des choses sur lesquelles, nous, on peut répondre. Et moi c'est un des arguments que j'essaie de présenter à nos élus et à ceux qui nous, qui sont les décideurs et qui nous attribuent des financements, ne serait-ce que la mairie, puisque bon ils interviennent sur le quartier solidaire, ils interviennent sur la politique de la Ville et on est financés dans ces cadres là. Bon, là j'ai sollicité, ça fait maintenant deux mois que j'attends mais je sais que c'est toujours très long, puisque c'est quand même l'adjoint, la première adjointe au maire qui prendra la décision. Mais j'ai sollicité de rencontrer plusieurs élus pour présenter notre projet...

Hum, hum

Et d'abord, pour avoir des, d'une certaine façon des garanties. C'est-à-dire : nous on réorganise. C'est ce qu'ils souhaitent que ce soit la mairie, l'Etat, le CG : ils demandent tous qu'il y ait des regroupements. Ils préfèrent avoir à faire à des grosses structures bien positionnées et bien identifiées et donner des moyens à ces gens là, à ces structures là, pour évidemment prendre en compte les difficultés des quartiers en difficultés, plutôt que d'avoir une multitude de petites associations et de donner un peu là, un peu là... Donc nous c'est ce qu'on veut, c'est ce projet qu'on veut présenter. Ceci étant, ce qu'on voudrait pas, et ça c'est même notre inquiétude, et pour l'instant on l'a, elle demeure... C'est que profiter du fait qu'on devienne une grosse structure et qu'on nous réduise les moyens de financement des différentes activités. Donc, il y aura tout un travail à faire sur les demandes de subventions, sur la présentation des projets, donc ça, la coordinatrice en est parfaitement consciente et on y réfléchi déjà c'est... Ce qu'on sait pas, c'est par exemple : est-ce qu'il faut évoluer vers une fusion, est-ce qu'il faut évoluer vers un groupement d'associations partenaires ? Est-ce qu'il, on parle aussi d'ensembliser, je ne sais pas si c'est un terme très correct ou si ça correspond vraiment à ce qu'il faut, voilà. Donc notre idée, ce travail, c'est une des choses sur lesquelles évidemment on travaille. C'est ce qui m'intéresse aussi, c'est de mettre en place cette nouvelle gouvernance, cette nouvelle organisation à travers quelle structure ? Quelle est la meilleure solution, qui réponde à la fois à nos façons de nous organiser mais aussi aux besoins des gens de que nous accueillons. Qui réponde aussi à ce qu'on attend de nous au niveau de la Région, parce que la Région est un gros partenaire aussi, notamment pour cette association, donc on a des relations avec ces gens là. Et je sais, enfin a priori c'est mon rôle, avec un administrateur qui s'investi aussi sur des dossiers et avec la coordination, enfin voilà, y'a un petit peu, une petite équipe, c'est-à-dire le président, les deux vices-présidents puisque j'en ai un sur L'Amicale un ici...

Oui

La coordinatrice, voilà, c'est cette équipe qui réfléchit un petit peu à tout ça, qui soumet ça, après au Conseil d'Administration, sachant qu'on est passés d'ailleurs depuis le mois de janvier à un Conseil d'Administration commun, déjà !

D'accord !

On est passé à un seul Conseil d'Administration, ça c'est quand même assez nouveau, hein, c'est vraiment un pas de plus vers la nouvelle gouvernance...

D'accord

Et d'ailleurs, nous avons décidé au mois de mai d'avoir un nouveau un Conseil d'Administration préparatoire à l'Assemblée Générale et le jour où on fait les AG, on va enchaîner les deux, y'aura cette association et L'Amicale le même jour...

D'accord, j'ai lu quelque part dans un rapport de Conseil d'Administration ou dans le bilan d'activité, je ne sais plus, qu'un administrateur disait : "mais les pouvoirs publics, il faut les bousculer parce qu'on fait leur boulot" est-ce que vous êtes d'accord avec cette position ?

Bon, alors ça, cette réflexion, c'est justement, c'est l'ancien coordinateur, qui était quelqu'un de très dynamique et qui a beaucoup d'idées. Alors il s'appuie un peu sur son expérience, alors c'est pas lui directement qui l'a dit, en fait, c'est un autre administrateur à qui on a demandé de travailler un petit peu sur les fonds privés, partir un petit peu à la pêche des informations, sur quel dossier on peut répondre parce que ça correspond à ce que nous faisons. Enfin voilà, et c'est un peu lui qui a dit ça parce que il est lui-même administrateur du Crédit Mutuel, il a un petit peu des relations parfois avec des organismes ou certains élus et c'est lui qui a dit ça, comme ça : « De toute manière on a besoin de nous ! ». C'est vrai, de toute façons, l'Etat ne peut pas tout prendre en compte et donc le réseau associatif est absolument irremplaçable. Alors, l'idée, c'était de dire : au lieu de subir, d'aller les provoquer ! Alors, je suis pas pour, je suis pas contre. Enfin l'idée c'est quand même, je vous disais, j'ai sollicité un entretien, je vais pas appeler tous les trois jours, je sais très bien que ces gens là sont très pris etc. Qu'il faut aussi, bon, un petit peu les ménager et puis garder le contact avec les meilleures relations possibles. Après c'est vrai, que moi j'ai envie de les rencontrer et de dire voilà : on en est là, vous savez de quoi nous sommes capables sur les quartiers. Qui sont des quartiers très compliqué, très difficiles comme quartiers, pourtant, celui-ci n'est pas classé comme zone sensible, je sais pas pourquoi ? Et donc ce qu'on fait ici, ce qu'on peut proposer sur les autres quartiers, voilà : est-ce que vous êtes prêts à nous aider et dans quelle conditions ? Qu'on y laisse pas des plumes, dans ce sens là, oui, mais sans pour autant non plus rentrer dedans, je connais la première adjointe, je l'ai rencontré plusieurs fois, à une époque où on était dans une situation très tendue parce qu'il se passait beaucoup d'événements et qu'il y avait aussi une autre association qui s'était créée sur le quartier avec un gars qui avait beaucoup de bagou et puis bon, qui avait réussi un petit peu à se positionner vis à vis de la mairie... Et on était arrivés à un stade où je, d'ailleurs ça s'est passé à peu de choses près... Un jour où j'avais un Conseil d'Administration qui devait se réunir le soir, j'étais en passe, j'avais dans l'idée de dire c'est foutu ! On va bientôt arrêter ! Et dans les deux heures qui suivaient, j'ai eu un coup de téléphone d'un élu, service jeunesse notamment qui me dis : bon, on vous finance ce qu'on a, ce qui était prévu. Alors que pour moi, on était rentrés dans une telle relation qui était tellement tendue, où on nous remettait en question sur plusieurs points sur le point financier, sur ce qu'on faisait etc. On avait une coordinatrice, qui depuis a démissionné. Enfin, c'était assez long. Enfin elle a pas démissionné, il a fallu la démissionner et qui évidemment jouait plus trop le jeu. Enfin je ne sais plus pourquoi elle s'était positionnée de cette façon là, et la mairie nous avait dans le collimateur. Et là, je craignais vraiment que ce soit terminé et puis bon, les choses se sont redressées et je crois qu'aujourd'hui on est vraiment passé de, dans une autre relation avec la mairie, c'est bon, ils ont confiance en nous et ils voient le travail qu'on fait.

D'accord et vous avez l'impression que votre travail est apprécié à sa juste valeur ?

Oui, alors, donc l'ancien coordinateur qui avait un jour assisté à un entretien avec un élu et justement des gens de la politique de la Ville, alors c'est vrai qu'il a, il n'hésitait pas à avancer, enfin, ce que nous faisons, nos projets. Donc, c'est sûr qu'il faut pas hésiter quand on a l'occasion de rencontrer ces gens là, il faut tout déballer. Dire les problèmes qu'on rencontre et puis surtout ce qui fonctionne et bien insister sur ce qu'on met en place et sur les résultats. Bon après, ils peuvent très bien lire aussi nos rapports d'activité, mais c'est, je sais pas si ils le font pour toutes les associations. Y'en a des centaines sur la ville, donc voilà, il faut saisir l'occasion pour vraiment expliquer où on en est, ce qu'on a fait, quels sont nos points forts et ce qu'on propose encore. Parce qu'il faut toujours innover, il faut toujours apporter un petit peu de réflexion à tout ça. Qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Donc la mairie elle-même a réorganisé les locaux sur le quartier là-bas, ils ont souhaité que ces locaux soient mutualisés alors qu'on était les seuls à les utiliser. Moi quand je suis rentré dans l'association on avait cent mètres carrés pour nous tous seuls, maintenant on n'a plus qu'un bureau qui est pas plus grand que celui là. Parce qu'il y a une autre association, y'a un gestionnaire mairie, bon ben, on s'est adaptés ! Il fallait s'adapter, on est rentré dans le projet, on a accepté de s'occuper que des enfants de six à onze ans et plus des ados. Alors qu'à l'origine, comme je vous expliquais c'était un petit peu ce qui m'avais motivé, bon ben voilà, je suis pas là que pour faire ce que j'ai envie de faire, je suis plutôt là, aussi, pour répondre aux attentes et aux besoins, sinon c'est...

Hum...

C'est pas la peine de s'investir et de donner de son temps, voilà, donc on est dans ce travail là, et c'est vrai que il faut pas hésiter à rencontrer les élus. j'envisage aussi de rencontrer un élu de la Région qui est sur la ville, qui a son bureau en ville. Il y a une délégation, ben voilà. Parce que la Région par exemple, pour l'association, alors ça date. C'est sur le budget, le bilan 2010. On avait en attente, comme toujours sur les dossiers, quand on a fait les rapports etc. Ils ont modifié, enfin par rapport à ce qui était prévu au budget en terme de budget et de dépenses, ils ont mis tout cela en relation et ils ont extrait certaines lignes notamment sur tout ce qui est bénévolat etc. Enfin valorisation des heures de bénévolat, donc ça c'est normal, mais après je ne sais plus ce qu'ils ont déduit, ce qui fait que de fait, au lieu de nous subventionner les cinq mille euros qu'il restait et bien on a eu que deux mille trois cent et quelques euros... Enfin voilà, donc on sait très bien que ça tire de tous les côtés que ça réduit et que tout est sujet à pouvoir gratter quelques centaines, quelques milliers d'euros. Et pour nous, et bien de fait, très rapidement, c'est important deux mille euros sur un budget de cent dix ou cent vingt mille euros...

Bien sûr

Voilà, ça, donc on est dans cette recherche à la fois de maintenir nos subventions et éviter d'en perdre. Parce que on sait que de toute manière ça réduit et de trouver de réfléchir à d'autres façons de, soit de faire de l'auto financement, soit de trouver des fonds privés. Donc ça c'est un travail qui est fait sur les deux associations avec maintenant le fait d'avoir la coordination commune, ça facilite les choses puisque de fait Véronique elle travaille sur les mêmes dossiers.

Hum, hum

Seulement ça lui demande beaucoup de temps puisque pour l'instant on présente deux dossiers séparés et ce qu'on voudrait à terme c'est dans le meilleurs des cas, c'est présenter un seul

dossier avec évidemment des actions à financer et là, on ne voudrait pas se louper, ça c'est vraiment, notre souci majeur. Alors, comme j'ai eu la démission du trésorier de... J'avais une trésorière qui depuis, malheureusement, pour d'autres raisons a été obligé de démissionner, ça a été assez compliqué. Là, pendant un an, elle était très efficace. Elle avait surtout travaillé sur l'analytique, donc c'est un gros travail qu'elle a fait, en partenariat évidemment, avec les salariés du Réseau, puisque ce sont eux qui gèrent notre compta. Donc elle avait fait un gros travail et puis... Elle-même, je crois qu'elle a une quarantaine d'année, elle a trouvé au sein d'une association du Réseau un mi temps... Plus des problèmes familiaux, donc elle était obligée d'arrêter. Et là, à la fin de l'année, il fallait absolument qu'on trouve une solution et coup de chance ! J'ai retrouvé un bon copain. On s'était pas vus pendant trente ans, copain par un autre réseau et je lui ai proposé. En fait, il a l'expérience de directeur d'hôtels internationaux, il a pas mal voyagé et donc de fait, on a un trésorier commun aussi. Un trésorier qui est commun aux deux associations, et ça c'est absolument indispensable. Il n'était même pas concevable de continuer sans avoir un trésorier, c'est impossible. Donc ça, c'est quelque chose aussi qui me rassure et qui permet de mieux envisager notamment le fonctionnement de cette année. Alors là aussi, lui... Ce qui a été fait par l'ancienne trésorière sur L'Amicale, au niveau analytique, c'est-à-dire l'imputation de tout ce qui est frais de fonctionnement sur les différentes actions... Ben il travaille de manière à ce qu'il y ait des tableaux similaires. Qui sont plus faciles pour gérer à la fois la trésorerie et puis gérer les comptes. Enfin les comptes ça va, enfin ici, tout ça c'est un travail qui est fait depuis le début d'année là. Donc ça aussi, c'est positif : on y voit plus clair. Mais le gros souci que nous avons, c'est quand même de travailler sur les dossiers de subventions. Notamment fonds privés alors, on fait feu de tout bois ! Véronique travaillait sur au moins quatre ou cinq dossiers depuis le début d'année. Donc ça, c'est inévitable. D'ailleurs même les partenaires financiers nous le disent : pensez qu'il y a aussi les fonds privés, ça veut dire que nous nous désengageons petit à petit et vous devez trouver d'autres solutions. Donc on y travaille mais c'est pas évident parce que... Je crois que là, y'en a eu un déposé à la MAIF, y'a eu l'autre organisme dont je ne me rappelle plus le nom, pour l'instant ça n'a pas donné de résultats positifs. Mais bon il y'a un dossier, alors ça c'est pour L'Amicale, la fondation de la SNCF, qui a été déposé, alors pour le Crédit Mutuel, ce sont des petits financements, on a soumis au Crédit Mutuel deux projets, on verra si on a mille, mille cinq cents euros, c'est toujours ça. L'année dernière avec la Caisse d'Epargne, avec le FSE ou je ne sais plus comment ils appellent ça, on a obtenu deux mille cinq cents euros, bon...

Et qu'est-ce que vous pensez de l'attitude des pouvoirs publics ?

Ben, je comprend la difficulté de la situation mais je ne comprend pas pourquoi ce quartier, du jour au lendemain est sorti de la politique de la Ville. Quand même ! Oui parce que, autant je comprends, enfin c'est une question politique. C'est une question de décision de haut niveau. On sait très bien, on l'apprend par voie de presse qu'il y a, au niveau des Régions, au niveau national... C'est quatre milliards en moins, ça va être impacté sur toutes les Régions. Il va bien falloir qu'ils les trouve quelque part, d'ailleurs. On avait déjà eu, je crois que c'est au niveau du CG, qui avait bien signalé au début d'année que, ils allaient cibler sur certains types d'activité, et alors au niveau de l'association je pense qu'on est dans le bon créneau, sur le chantier d'insertion et au travail dans l'ESS. Je crois que ce sont des priorités au niveau du CG, donc on devrait peut-être pas trop perdre de plumes. Après au niveau de la Région, comme je vous expliquais tout à l'heure, d'une année sur l'autre on voit bien qu'ils changent

les curseurs et ils utilisent des nouveaux paramètres pour solder les actions. Donc là aussi, je pense, c'est pour cette raison qu'il me paraît nécessaire de rencontrer, au moins un élu de la Région pour, d'abord pour expliquer que nous sommes la seule association à avoir cette activité sur toute la ville et qu'à ce titre je pense que nous méritons d'être soutenus. Surtout que la demande ne cesse de croître, voilà ça c'est... Mais c'est vrai que c'est regrettable. Après c'est un contexte général, nous avons le même souci avec la Banque Alimentaire, dont on sait très bien que l'Europe, là aussi, a changé de stratégie. Donc que les moyens qui vont être accordés aux Banques Alimentaires vont se réduire, de fait, ça va se répercuter sur nous bien évidemment. Et c'est pour cette raison que nous avons déjà réussi à mettre en place un moyen de trouver d'autres, des denrées par un autre réseau. Donc on s'est adressé à des écoles, des collèges, des lycées, puisque dans chaque établissement il y a un projet d'établissement. Il se trouve que pour l'instant, on s'est adressé à des écoles privées, mais parce que par le vice-président on avait des contacts, on connaissait des personnes. Parce que à L'Amicale, l'ancienne secrétaire, elle même est dans une école privée et donc on a eu des contacts. Et bien, le résultat est très positif parce que... Il y a une petite pièce, là-bas, qui servait d'atelier avant et qui est pleine de denrées maintenant. On nous a fourni pour deux mille cinq cents euros de denrées, c'est-à-dire qu'on a plus besoin d'aller chez Intermarché ou Leclerc pour compléter notre... Voilà, donc ça c'est quand même, c'est un des points sur lesquels on a travaillé. Bon qu'il faudra renouveler hein ! Quand on tombe sur des chefs d'établissements, et apparemment c'est le cas sur cet établissement. Il est complètement, très motivé. Il adhère complètement au projet, il a trouvé ça très bien. Donc évidemment, ça va vraiment nous aider à limiter nos dépenses. Enfin, c'est des achats que nous faisons, même si on a bien réduit en 2012 parce que de fait, il fallait réduire les dépenses aussi donc, c'était des achats qu'on... On avait un partenariat avec Leclerc, notamment, maintenant on est parti sur Intermarché, parce que Leclerc, on avait une carte qui, soit disant, nous permettait d'avoir des remises mais enfin bon, ils nous ont envoyé un carton de papillotes à la fin de l'année ! (rire) On s'est dit : y'a mieux à faire ! Donc, et, dans le même temps, j'ai rencontré un responsable de la Banque Alimentaire pour lui demander s'il pourrait être notre partenaire et du coup nous actionner de manière à ce que sur certains distributeurs, par exemple le petit super marché qui est en bas, qui est un Carrefour Express, si on pouvait, nous, négocier d'être directement avec eux en ayant évidemment l'aval de la Banque Alimentaire... Donc c'est un travail que l'on met en route aussi, de manière à voir... Très proche de nous y'a aussi un Lidl qui est pas loin à dix minutes en voiture, on va voir si on peut pas justement créer un partenariat et puis récupérer toutes ces denrées qui sont des dates très limites, puisque en général c'est à quatre jours. Enfin j'avais entendu dire que Leclerc fonctionne comme ça, quand ils sont à quatre jours, ils sortent des rayons... Il faut bien que ça aille quelque part ! On travaille aussi sur cet aspect là, de la récupération des denrées pour limiter nos dépenses directes...

Bien, est-ce que vous voyez d'autres choses à me signaler ?

Oui, alors un point qui là aussi... Alors, j'espère cette année, alors, c'est assez compliqué parce qu'ici nous sommes locataires de l'office d'HLM et ce local, vous pouvez le constater, en fait c'est l'ancien commissariat, donc, bon ! Il est pas très adapté, en fait, à ce que nous faisons. Encore ça va parce que, il faut aller là-bas, elle est localisée, les gens entrent ça fait une petite supérette mais la vêtementerie elle est là, en plein milieu ! Donc on a essayé de créer une cabine d'essayage... Enfin, c'est pourtant quelque chose qui, potentiellement, doit nous permettre de dégager un... Bon l'année dernière on a fait mille et quelques euros, ce qui

est faible mais l'ancien président, il me semble que trois ans avant, quatre ans avant, sur l'année ils avaient dégagé quatre mille euros quoi ! Donc la boutique linge pour nous c'est un objectif aussi. Mais d'avoir une vraie boutique linge et une vraie ça veut dire : avoir une vitrine. Donc ça veut dire avoir un autre local ou de nouveaux locaux, donc ça c'est... Là, on est à l'étroit. Quand on fait l'accueil des familles pour le SEL, puisqu'on a un système d'échange local et on fait les blés : c'est les bourses locales d'échanges. C'est des gens qui apportent les objets qu'ils veulent échanger. La dernière fois, la salle là-bas, elle était blindée ! C'était plein, on a mis une grande table au milieu, il faut bien que les gens s'assoient que ce soit convivial... Donc on est aujourd'hui, là on est à l'étroit, on a besoin, donc c'est encore quelque chose, un point sur lequel on est entrain de travailler...

Et comment, vous me dites que vous êtes locataire, c'est-à-dire que vous payez un loyer ?

Ben oui

Y'a pas de mise à disposition ?

Ben non ! On a réussi à obtenir une baisse du loyer, en argumentant qu'on oeuvre dans le social etc. Donc ils nous ont baissé de trente euros par mois...

Et la mairie n'a pas du tout de locaux qu'elle pourrait...

L'Office d'HLM : c'est la mairie...

C'est la mairie, et elle refuse de vous mettre à disposition...

Ben, c'est-à-dire que tous les locaux qui servent pour les différents vendeurs, enfin les différents magasins, y'a une épicerie là qui fait l'angle d'un ensemble de locaux commerciaux et pour nous se serait l'idéal mais semble-t-il enfin c'est... On nous le dit pas directement, mais les locaux de l'Office qui étaient juste au dessus là, ils devraient s'installer là-bas parce que la pharmacie va dégager sur un pôle qui va être créé... Ils sont entrain de rénover, mais il va y avoir un ensemble de locaux enfin tout ce qui est médical et para médical et la pharmacie devrait dégager. Donc on avait évidemment, on s'était dit ça serait formidable ! Mais il semble que ce soit l'association des copropriétaires qui installe ses bureaux, là. Après y'a d'autres locaux, y'en a qui sont fermés depuis longtemps donc, le problème c'est que chaque fois qu'on fait un courrier... J'ai eu au téléphone le directeur du service, à chaque fois il me dit : « Oui, oui, j'ai pris en compte, je comprends votre demande mais pour l'instant j'ai rien à vous proposer ». On en est là, donc c'était aussi l'idée de rencontrer la première adjointe du maire et puis d'autres élus en argumentant là dessus. C'est que, vous nous demandez de faire, de trouver les moyens d'autofinancement mais donnez-nous les moyens ! Là, on les a pas. On arrive, on a bien développé, bien amélioré la vêtementerie. On avait un petit local qui servait, avant, pour tout ce qui était stockage pour l'ACI-travaux, il y avait les échelles, la peinture... Tout ça, on l'a dégagé et on l'a refait propre, on a installé des rayonnages, donc on stocke tous les vêtements, y'a un tri qui est fait... On est partenaires avec une structure qui a treize boutiques sur le département, donc c'est leur métier et ça fonctionne très bien. Donc on est partenaires avec eux on a envoyé en formation notre service civique puisqu'on a embauché en janvier trois volontaires civiques. D'abord on avait des profils très intéressants et puis en termes de charges salariales c'est quand même plus intéressant et de toute manière on est limité en postes, on en a trois pour l'instant. Nous on voudrait en avoir un quatrième, c'est un des objectifs que nous avons... Donc cette service volontaire, a suivi un plan de formation, pour savoir, ben comment, quelle est la chaîne de tri des vêtements, enfin comment on présente, comment valoriser les vêtements, donc voilà, ce qu'il faut pour faire le turnover pour

ne pas avoir toujours les mêmes choses en rayons, pour attirer les gens... Mais on est dans ce petit espace, qu'on a optimisé mais on peut pas aller plus loin et puis en plus on est pas visible de l'extérieur. Il faut que les gens entrent pour savoir qu'il y a une vêtementerie, voilà, donc on est un peu limités, on est un peu à l'étroit. Même au niveau bureaux là, des fois quand il y a, ici c'est le bureau de l'animatrice qui s'occupe de tout de ce qui est atelier, y'a l'accompagnement des familles qui s'est mis en place, donc ça c'est son bureau. Là, les services civiques, ben y'a deux bureaux pour trois, enfin elles sont pas toujours au bureau, mais voilà... Ici les administrateurs, enfin moi j'ai accès à la messagerie, la secrétaire Chantal se met là, pour faire ses comptes rendus, donc on est un peu à l'étroit, quoi...

Et vous avez l'impression que ça bloque au niveau mairie, de l'Office d' HLM ou de l'association des copropriétaires?

Je ne sais pas comment il faut le... On est un peu déçu, ça fait deux fois que nous organisons des braderies, on a demandé à avoir simplement accès, devant la pharmacie il y a un petit parking, et là, les gens nous voient et on a plus de place... Ben deux fois, on nous a répondu : « Non, non, servez-vous de vos locaux ». Voilà, et ça c'est le service de la voirie de la mairie, donc, voyez on est, au niveau de la mairie, on est peut-être pas identifié. Les gens ne savent pas nécessairement, même si c'est écrit, même si on explique en dix lignes pourquoi on le fait mais, oui, là, je suis déçu. Ça aussi, c'est quelque chose que je vais expliquer directement à la première adjointe...

Donc la première adjointe, c'est un peu la personne clé ?

Ben oui c'est la première adjointe du maire, c'est pas possible de le voir, lui, mais c'est avec elle, à mon avis, on a le meilleur interlocuteur possible, sachant qu'on a, par l'activité que nous menons, nous avons un très bon contact avec le responsable du service jeunesse, c'est l'élue qui est chargée du service jeunesse, donc lui il est parfaitement à notre écoute et d'ailleurs il m'a dit (il a été destinataire de mon courrier) le jour où vous organiserez cette réunion, ne vous inquiétez pas, moi, je suis derrière vous. Je sais ce que vous faites sur le quartier, je vous soutiens... Donc les objectifs, cette année, ben ils sont pluri directionnels, on travaille sur plusieurs choses, parce qu'il faut qu'on avance et qu'on arrive à développer, à améliorer au moins, mais développer, oui. De fait, si on améliore nos conditions de travail, on développera notre activité : accueillir plus de familles, répondre aux besoins, mettre en place des activités en partenariat avec les autres associations... Y'a plein de choses qui se font, on a, quand on fait des braderies, l'information, elle passe. L'information passe de manière à ce que, les familles, parce qu'on a un minibus dans l'autre association, donc on les déplace, on les amène, quand il y a la fête de Noël, on arrive à réunir cent cinquante personnes, dans la salle de la mairie, enfin il y a quatre vingt enfants et y'a presque autant de parents et voilà, sur des projets comme ça... Il va y avoir festivités, sur le quartier, c'est la fête de la fin de l'année, donc les deux associations sont invitées, là il y a plusieurs centaines de personnes, donc on crée du lien mais en même temps on sait qu'il y a du potentiel, il y a des choses à faire et on veut avancer et évidemment en étant entendus, en étant à l'écoute de ce qu'on nous demande à nous mais aussi qu'on soit entendus. Je crois qu'il y a un échange à avoir et que... Et puis si on si on veut mettre en place, à la fois consolider notre modèle économique, c'est-à-dire qu'on ai confiance en nous, qu'on nous garantissent, ce qui est jamais trop le cas, on sait très bien que les subventions c'est aléatoire mais bon, du moment où on est identifiés... Je comprends aussi qu'il y ai ce rapport de confiance qui doit être établi. Moi quand je suis arrivé, le responsable du service jeunesse ne me connaissait pas, il connaissait d'autres jeunes qui

venaient avec beaucoup de bagou etc. Il a fallu, qu'il comprenne qu'on était là pour apporter un certain confort, un certain nombre d'activités pour faciliter la vie, pour l'intégration sociale, pour aider les gens. Voilà, les enfants les accueillir, un projet éducatif qui a été élaboré, bon voilà... Ben oui, il a fallu, ça fait combien ? Oui ça fait trois ou quatre ans. Forcément, voilà. Ici, je voudrais qu'on soit identifiés de la même façon, parce que quand j'ai rencontré le responsable du service jeunesse, la dernière fois c'était au mois de décembre et il était étonné, il a dit : ah, bon vous êtes ici ? Bon, il n'a pas que ça a penser mais... Ça fait un an déjà, et j'aimerais bien que vous sachiez que on travaille sur un projet de nouvelle gouvernance, enfin, voilà... Donc ils ont tellement d'associations et je comprends très bien aussi qu'on n'est pas une priorité mais là, on est à un stade où on avance vraiment sur un projet qui a mon avis est de qualité. À nous d'apporter la preuve de la qualité de ce projet et de ce qu'on est capable de mettre en place.

Et du coup, juste peut-être pour terminer, je dirais, quelle serait la situation idéale au terme de votre mission ?

Situation idéale, bon déjà je pense que d'ici trois ans, enfin je me fixe comme objectif d'assurer cette mission pendant trois ans. Pourquoi trois ans ? Ben parce que, ça fera presque dix ans que je... Au bout de dix ans, il faut passer la main. Bon, c'est vrai que les choses ont évolué, j'ai d'abord été sur L'Amicale, ensuite sur ici, la mise en place de ce projet... Aussi, pourquoi trois ans ? Parce que, de fait, là, on est entrain d'avancer en partenariat avec le Secours Catholique, sur le projet, d'abord parce que le Secours Catholique s'investi sur différents quartiers. Qu'il y avait une administratrice qui était chez nous et qui habitait le quartier voisin et qui faisait partie du Secours Catholique, et qui elle-même a travaillé pendant sept ans, a fait de l'éducation de rue en fait, donc ça c'est... De là elle a accouché de son deuxième enfant, donc elle est en maternité. Donc, de fait, il y a une coupure, qu'il faudrait qu'elle cesse le plus rapidement possible. Comme le Secours Catholique ne peut pas mettre directement quelqu'un ici, ils s'appuient sur nous parce qu'ils sont au courant de notre projet, donc on est partenaires et de fait, le Secours Catholique pourrait aussi nous aider financièrement, sur trois ans. Ce qui fait qu'on pourrait peut-être mener à leurs termes les projets concernant cette association : donc l'ouverture de la boutique linge mais aussi on a le projet d'un magasin primeur. Ça c'était en lien, en fait, avec un jardin d'insertion. Donc ça c'était le grand projet de l'équipe, enfin notamment du trésorier et de l'ancien président, avant que je prenne la présidence. Ils avaient travaillé là dessus mais en fait ce dossier n'avait pas été retenu parce qu'il était trop ambitieux. Le terrain n'était pas accessible, il était complètement de l'autre côté, sur une commune à l'est de la ville, donc que ce soit la DIRECCTE, que ce soit le CG même le Réseau personne n'a adhéré. Bon, je crois que c'est ce qui a un petit peu contrarié le trésorier aussi... Le jardin d'insertion c'était très bien, ils envisageaient même vingt personnes, alors c'est très ambitieux. Pour l'insertion c'était très bien mais bon après en termes de financements et d'organisation pratique c'était compliqué. En revanche l'idée du magasin primeur, ça, on peut quand même le conserver. D'abord parce que ça permettrait de créer du lien avec les jardins solidaires, entrer dans un réseau de ce type là. Et surtout de permettre, on le fait déjà un peu puisqu'on a des légumes et des fruits, de permettre aussi à des gens du quartier d'avoir accès à des prix très bas à des fruits et des légumes bio ou de bonne qualité, voire même, et c'est ce qui se fait sur d'autres associations du même type que nous ; c'est d'avoir une double tarification, avec des gens. On pourrait accueillir aussi des gens du quartier mais qui, eux, ne rentreraient pas dans le dispositif et qui paieraient le prix normal. Donc ça c'est quelque chose que le Secours Catholique pourrait aider, en dehors des financements qu'on pourrait trouver. Donc ça ça fait partie de nos

objectifs, c'est quelque chose qui était au projet notamment dans le rapport d'activité, des objectifs à moyen terme, donc 2014. Voilà pourquoi trois ans ! Parce que, oui, pour moi l'idéal ça serait qu'on ai trouvé de nouveaux locaux, qu'on ai ouvert une véritable boutique linge, qu'on ai un magasin primeur. Alors c'est peut-être très ambitieux, je sais pas mais... Et que de toute manière à l'issu des trois ans, je pense que la nouvelle gouvernance sera en place. Après, passer la main dans ces conditions, oui ce serait l'idéal... Mais *(rires)* voilà, je ne sais pas si ce sera le cas, mais en tout cas c'est un peu l'objectif que je me suis fixé...

En tout cas vous y travaillez !

Ah, oui, ça oui ! Mais c'est pour ça que j'aurais souhaité que le DLA porte sur ce nouveau projet, nous nous aider à trouver la forme juridique la plus adaptée. Comme je le disais tout à l'heure, le train est en marche et quoi qu'il arrive nous irons sur ce projet, avec ou sans le DLA mais, pour moi ça aurait été plus utile. Après, vous comprenez, je ne suis pas totalement irresponsable, je sais bien qu'on ne peut pas creuser éternellement le déficit mais en même temps, on travaille déjà des solutions alternatives, on avance on sait bien que les fonds publics ne sont pas illimités, on nous dit qu'il faut penser au privé mais on n'est pas les seuls non plus... Ce projet, il va justement dans le sens des politiques et là, c'est stop arrêtez tout ! Comme je l'ai dit, je n'ai rien contre vous mais ce projet verra le jour, ça je vous le dit !

Oui, très bien, je vous remercie

Entretien N° 6

Dans un premier temps je vais vous demander de m'expliquer votre fonction au sein de l'association et me donner votre avis...

D'accord, alors ma fonction c'est secrétaire au bureau depuis quelques années puisque je suis la plus ancienne au niveau de l'association, j'étais là à l'ouverture, à la création de l'association...

Et vous avez toujours été secrétaire ?

Oui

Toujours

Oui, oui, oui parce qu'en fait c'est vrai que quand on a changé plusieurs fois de président, disons que moi c'est quelque chose, j'aime pas me mettre en avant et que voilà, le poste de secrétaire me convient bien parce que je participe quand même aux décisions de bureau, à la vie de l'association mais je ne suis pas quelqu'un... Par exemple on m'avait proposé la présidence à un moment donné, pour moi c'était hors de question, je me sentirais pas du tout à l'aise, voilà, alors que secrétaire, c'est quand même une fonction qui permet de participer à toute la vie de l'association, donner son avis... Donc c'est quand même intéressant mais je suis plutôt quelqu'un qui aime bien être un peu en retrait, plus quelqu'un de terrain, voilà.

D'accord

Et pas rencontrer les élus, négocier des... C'est pas du tout mon truc...

Donc cette fonction vous convient parfaitement ?

Exactement ! (rire) Alors ben, la fonction c'est tout ce qui est secrétariat, alors c'est vrai qu'elle a un peu évolué parce qu'au début on avait pas de secrétaire (*salarie*), donc je faisais un peu plus de paperasse au quotidien, on va dire. Et puis après, on a eu Stéphanie. On avait eu un Patrick avant et maintenant Stéphanie qui est en CDI donc c'est très bien ! Il y a des choses que je faisais qu'elle prend maintenant, au niveau des convocations, au niveau... Voilà, donc moi au niveau purement secrétaire, je prends les notes quand on fait un bureau, quand on fait un CA, quand on fait une AG, je prends les notes et je transcris... Et je...

C'est vous qui faites les comptes rendus...

Voilà, purement le boulot de secrétaire, quoi ! Alors qu'avant je faisais le livre du personnel, je tenais à jour le... Voilà des petites choses que maintenant Stéphanie fait. Moi je pense que le bénévole doit toujours mettre en avant le salarié, se mettre un peu en retrait ça c'est ma conception du bénévolat, c'est le salarié qui prime, je pense...

Et du coup le bénévole, pour vous serait plutôt là en appui ?

Exactement ! Je pense, sauf les décisions bien-sûr, hein ! Les décisions de bureau c'est sûr c'est les administrateurs qui les prennent, au niveau de toute la démarche de l'association... Mais sur le terrain, je trouve qu'il faut laisser la place au salarié, c'est lui qui fait sa carrière, hein ! Il faut qu'il ... Voilà, nous c'est déjà fait ça ! (rire)

Combien de temps ça vous prend ?

Moi, je viens tous les mardis, de sûr, et en général je viens une demi-journée en plus, quand je dis une demi-journée, ça va être trois heures.

Et, le mardi c'est toute la journée ?

Le mardi en général, je reste déjeuner avec l'équipe. Alors, j'ai eu un passage à vide parce qu'on a changé de... Alors avant c'était comme ça, c'est vrai qu'au niveau des membres du bureau on était tous là le mardi, ça fait qu'il y avait de la communication entre les membres du bureau, le trésorier était là tous les mardis, le président venait, on essayait d'avoir des discussions en dehors purement des réunions de bureau, qui sont... C'est un peu la grande messe, voilà, on dit les choses on note... Voilà et c'était plus dans le ponctuel, il y a quelque chose on en discute dans la spontanéité. Maintenant, on a un président qui travaille, qui n'est plus, qui n'est pas là. C'est vrai que, moi je viens le mardi, je ne vois jamais personne ! Voilà, alors, j'avais essayé de changer, y'en a qui viennent le jeudi, bon je change moi, je viens plus le mardi, je viens le jeudi mais en fin de compte ça n'a rien changé ! Donc je suis revenue au mardi mais c'est vrai que j'ai eu un petit passage à vide parce que j'ai eu du mal à me situer...

Oui, donc là, vous ne rencontrez pas vraiment les autres administrateurs ?

Non, moi, c'est ce qui me dérange le plus...

Oui...

Il n'y a pas de dialogue, en dehors de cette réunion le premier lundi de chaque mois, c'est pas qu'il y a pas de dialogue parce que là... Enfin y'a pas de dialogue en dehors. Et au bureau ben, il y a un ordre du jour, on le suit et on est pressé par l'heure : neuf heures et demi, onze heures et demi... C'est vrai qu'il y a plus de, y'a plus ces rencontres un peu ponctuelles comme ça...

Et y compris sur les animations que vous mettez en place, vous vous rencontrez pas forcément ?

Non

Non ?

Non, c'est vrai, on ne se rencontre plus. Alors c'est vrai que les gens ça évolue, ça a changé. Moi je suis un peu le pilier, alors j'ai l'impression des fois, ben : c'est toi qui avance pas assez qui évolue pas ! Mais c'est vrai, je pense qu'on est une petite association et que c'est important de, quand même on est cinq, il y a que Jérôme que je rencontre, plus facilement, on discute un petit peu mais sinon, les autres non...

D'accord, et qu'est-ce qui explique ce changement ?

Je pense que c'est le changement de personnes, le changement de personnes et je pense que c'est, mais alors c'est pas une critique : c'est un constat. C'est comme ça que notre président travaille, alors qu'avant le président, il était souvent là et c'était un président de terrain. Maintenant, il travaille, il peut pas être là. Donc on fait tout en fonction, même des fois ça peut être gênant. Lui, il peut faire que pendant les vacances, moi maintenant pendant les vacances, je garde ma petite fille ! Souvent, au moins une semaine sur les deux, alors c'est vrai que c'est un peu déstabilisant des fois. Mais c'est quand même lui qui a la priorité en tant que président mais bon, après il faut s'adapter mais c'est vrai que c'est, du coup... Je trouve qu'il n'y a plus la notion d'équipe au niveau du bureau. Moi ça me gêne un peu, je reconnais que ça me gêne un peu parce qu'on est une petite association. Dans les grandes ça doit fonctionner comme ça... Enfin moi, j'ai travaillé dans une association, c'est sûr que, parce que je travaillais à la Sauvegarde de l'Enfance, donc c'est sûr c'est une grosse association, les membres du bureau ne peuvent pas se rencontrer non plus... Mais moi c'est quelque chose qui me gêne...

Et est-ce que vous participez aux réunions d'équipe salariée, si il y en a ?

Non, elles ne m'ont pas demandé. Mais ça alors, j'ai un peu du mal à me positionner parce qu'on me dit « responsable du social » mais en fait je ne suis responsable de rien, je ne participe à aucune décision, c'est vrai que j'ai du mal à me positionner...

C'est quelque chose que vous regrettez ?

Ben, je sais pas parce que j'ai été vraiment une de celle qui a milité pour qu'on ait une coordinatrice... Voilà, donc je vais pas faire de reproches maintenant parce que ça découle obligatoirement, c'est le salarié qui est là en avant et les bénévoles en retrait mais qu'on me donne ce titre de responsable, je me dis ça correspond à rien...

Vous imaginez pas qu'il pourrait y avoir un binôme entre un salarié et un administrateur ? Que ça pourrait constituer aussi une équipe ?

Alors, je pense qu'il y est quand même parce que je, avec Véronique par contre, il me semble que je participe aux décisions etc. Qu'elle me demande souvent mon avis, donc on discute hein, je lui donne un petit peu des idées, elle en fait bien souvent... Elle les met en application, d'ailleurs ça la fait aussi réfléchir mais c'est vrai que réunion d'équipe, je me pose la question ? Est-ce que ce serait bien que j'y participe ? C'est vrai que les administrateurs ont quand même une position un peu particulière par rapport aux salariés, un peu entre les deux. Voilà, donc en fait je discute plus dans la spontanéité quand je viens le mardi, avec l'un avec l'autre. Voilà, c'est vrai que je peux arriver et me mêler de petits détails, voilà, je suis plus comme ça dans les petits détails mais ça, ça me conviens bien. Par contre je travaille davantage avec Sylvie, la CESF...

Oui

Parce que professionnellement j'étais éducatrice spécialisée et c'est vrai que je fais partie de la commission d'acceptation des dossiers pour les bénéficiaires, donc c'est vrai qu'on en discute, c'est vrai que j'ai l'impression d'être un petit peu sa référente, quand elle a des questions à poser qu'elle... Donc je travaille plus individuellement avec elle. Bon des fois, on voit des dossiers, elle, elle dit : je ne sais pas si on peut le prendre ? On discute, je pense que je suis quand même quelqu'un d'important au niveau de la référence, elle ne se sent pas seule, on discute ensemble...

Et, c'est aussi votre métier d'éducatrice qui vous amène un jour dans l'association ?

Alors c'est vrai que je m'y suis retrouvée un petit peu parce que, mais ça c'est fait comme ça, parce qu'au départ à la création de l'association on n'avait pas de salariés, on avait L'ACI travaux...

Oui

Je ne sais pas si vous le saviez, et qu'on a fermé depuis. L'ACI-travaux à ce moment là, on essayait vraiment de prendre des personnes le plus en difficultés possible, c'est vrai qu'il y avait ce côté. Mais à l'époque on avait c'était les CES, on avait la possibilité de le faire parce que y'avait deux ans de CES et derrière deux ans possibles de CEC. Donc en les prenant le plus éloigné du monde du travail, on avait quand même du temps pour mettre des choses en place. Et c'est vrai qu'à cette époque là, je participais, bien que travaillant aussi. Mais c'est vrai que les réunions se faisant entre midi et deux, chacun s'était adapté un petit peu à moi, enfin de compte. Et c'est vrai que j'ai eu l'occasion de faire plus de suivi, tout au moins, pas vraiment de faire de suivi mais de faire des... De présenter, ces personnes en grande difficulté à une assistante sociale, de faire l'intermédiaire. Sinon, une fois, j'avais conseillé un monsieur

que j'avais accompagné pour faire un dossier de tutelle, enfin ça a été exceptionnel. Mais c'est vrai que j'aime bien ce contact avec les personnes...

Est-ce que ça peut expliquer aussi que ça fait très longtemps que vous êtes là ?

Ben, disons qu'avant j'ai commencé le bénévolat bien avant ici, j'ai été bénévole au SAMU SOCIAL et c'est quand l'association s'est créée qu'on m'a demandé si ça m'intéressait et c'est vrai que ce concept me plaisait bien. Donc j'ai quitté les autres bénévolats pour venir à L'association...

D'accord, et qu'est-ce que vous pensez de la situation actuelle ?

Heu, situation actuelle, globalement ?

Globalement

(son téléphone sonne, elle s'excuse) Je crois qu'on est en pleine évolution, je crois qu'on a un passage un peu délicat où, vous le savez, on a eu des grosses difficultés financières, je pense qu'on évolue bien, dans le sens où on se professionnalise. C'est vrai que le fait d'avoir Sylvie, d'abord ça a commencé par Sylvie, la conseillère en économie sociale et familiale. Les personnes qui sont en grandes difficultés financières mais qui ont un projet et on les aide à réaliser ce projet. Après avec l'arrivée de Véronique, je trouve, enfin, moi, j'ai toujours été partante pour que ça se professionnalise, vous avez entendu ce que je disais tout à l'heure ? Je trouve que les bénévoles doivent rester un peu en retrait, ils doivent être là simplement en appui et pour prendre les décisions importantes au niveau de la présidence... Je pense qu'on est sur le bon chemin... Mais avec des périodes difficiles financièrement, hein, c'est sûr... Dans l'idéal, Sylvie, il faudrait qu'elle ait plus d'heures, c'est sûr, un mi-temps, personnellement, c'est pas assez pour elle. Et je me dis, j'espère qu'elle va pas partir. Je ne lui en parle pas mais c'est vrai je me dis ça ! Après chacun regarde son propre foyer quoi...

Donc, pour vous une situation idéale ça passe vraiment par la professionnalisation ?

Oui, je pense, je pense. Ça donne de la grandeur à l'association. J'ai toujours été un petit peu là dedans. Et c'est vrai qu'au départ c'est quand même moi qui ai parlé de coordinateur, qui ai proposé. C'est vrai que ça a mis du temps parce que financièrement c'était pas possible. C'est vrai qu'on a pas beaucoup de sous et que les subventions, malheureusement, elles ont plus tendance à diminuer. Mais c'est vrai que je crois que pour avancer il faut en passer par là, si on veut un peu s'agrandir. Parce qu'on a quand même le projet de, justement, d'arriver à donner un plein temps à Sylvie. Donc avoir plus de familles, de s'agrandir. Mais c'est vrai que pour ça, il faudrait qu'on change de local. Ici c'est quand même très restreint. C'est vrai que les ateliers, ça marche super bien. À chaque fois on a vu les personnes... Les trois dernières jeunes femmes qui se sont occupées de l'atelier, elles étaient très investies, il y a eu des nouvelles idées. C'est le cas actuellement, je trouve qu'elle est au top quoi ! Et voilà, ça fonctionne bien. On a des personnes qui ont envie de s'investir, Véronique, alors elle est... Je ne sais pas comment elle fait d'ailleurs, des fois elle m'envoie un mail à la maison il est onze heures et demi du soir, je ne sais pas comment elle fait *(rire)* mais bon surtout qu'elle a un petit garçon... Mais bon, je trouve qu'on est sur le bon chemin quand même, professionnalisation, je pense que c'est une obligation pour évoluer, quoi ! On ne peut pas rester petit...

Donc, vous avez de l'espoir

Ah, oui ! Oui, j'y crois, je crois au projet. D'autant qu'avec Sylvie on est allées rencontrer une autre structure sociale, je ne sais pas si vous la connaissez ? Parce que je pense qu'ils sont passés par le DLA, aussi ?

Je ne sais pas, je ne suis pas sur le dispositif mais uniquement sur les accompagnements...

Oui, j'en parlerai au prochain bureau... En fait eux, c'est vacances solidaires, et on va travailler sur un partenariat ensemble pour le projet des familles qui viendraient nous voir : qui serait les vacances. Donc, c'est encore autre chose, hein ! C'est plus dans la nécessité mais c'est dans aussi, le rapprochement de la famille, ailleurs... Je trouve que ça c'est intéressant aussi, c'est important aussi, donc voilà, je vais proposer ça au bureau lundi prochain.

D'accord

Mais ça m'est arrivé d'avoir des hauts et des bas et de me dire : je m'y retrouve pas, maintenant il faut que je m'en aille et puis je ne sais pas ? J'y crois à cette association ! Alors c'est sûr que même si je n'y suis pas, elle marchera quand même ! Je veux pas dire que c'est moi, que c'est à cause de moi qu'elle marche, c'est sûr, je ne suis pas si prétentieuse. Mais c'est vrai que je m'y intéresse, je m'y intéresse beaucoup. Mais bon, je sais que tout à une fin, bon voilà. Alors je sais que le DLA avait mis une petite phrase dans leur diagnostic qui m'avait un peu touché, c'était du style : que les anciens, les bénévoles trop anciens... Je me suis sentie très visée, alors voilà... Je me dis... Bon, alors autant je peux comprendre qu'un président qui est quand même l'âme de l'association, c'est vrai qu'il faut en changer pour avoir d'autres... Je pense mais secrétaire c'est un poste bateau, hein (rire)...

Bien, vous voyez d'autres choses à me signaler ?

Comme ça c'est difficile, c'est vrai qu'au niveau des membres du bureau j'aimerais qu'il y ait plus... Même pas des liens amicaux, c'est pas... Je ne suis pas du tout là dedans, hein ! Mais qu'il y ait plus de dialogue. Je pense, maintenant je ne sais pas ce que pensent les autres donc, c'est peut être que moi qui pense ça, je ne sais pas... Mais c'est vrai que du coup, je parle pas mal à Véronique, à Sylvie régulièrement à la jeune femme qui s'occupe des ateliers, le fait que je vienne ici le mardi, je vois un peu chacun et c'est vrai que moi, ça me convient...

Et vous n'avez pas du tout en dehors de chacun vos temps de présence, des réunions de bureau, d'échanges par mail ou par téléphone ?

Ça, plus avec Véronique

D'accord, mais pas entre administrateurs ?

Non, alors c'est plutôt Véronique. Alors là, c'est quelque chose aussi qui me gêne, parce que c'est vrai que Véronique va poser une question, de chez elle, elle envoie une copie à tous, il faut que chacun donne son avis, donc on se reçoit plein de... Moi je suis pour la parole, des fois on attend cinq ou six mails, alors y'en a un qui répond mais il oublie de faire copie aux autres... Enfin c'est pas mon fonctionnement mais parce que je suis, je ne suis plus jeune, c'est vrai que moi les...

Et, du coup, proposer un temps d'échange en dehors des réunions formelles ça vous plairait ?

Moi je pense, oui... Tout à fait qu'il y ait un peu un échange, c'est vrai que là, chacun est cantonné dans son rôle. Le trésorier travaille de chez lui, il est venu, hier, exceptionnellement

mais en coup de vent parce qu'il a apporté de la vaisselle, enfin des trucs pour la braderie mais bon sans plus, et puis il est reparti. Après ben, tous, chacun, fonctionne dans son coin en fait...

Oui

C'est un peu paradoxal pour des gens qui font du lien sur le quartier, y'a pas de liens ! Moi c'est ça, je vous l'ai dit d'emblée, moi c'est quelque chose qui me gêne. Donc y'a pas une spontanéité de parole, de spontanéité d'échange, chacun est dans son rôle alors qu'on demande à ce que l'équipe soit une équipe mais nous on ne l'est pas...

Et vous vous connaissez ?

Non, on se connaît pas. Le trésorier, y'a pas longtemps qu'il est là, donc à la limite c'est normal qu'on ne le connaisse pas encore bien. Mais c'est vrai que du coup on a pas de moment pour le connaître. Il s'est présenté, hein, tout ce qu'il avait fait lui dans sa carrière professionnelle, on sait ce qu'il a fait, c'est un monsieur qui paraît très sympa, hein, mais c'est vrai après du coup, c'est un fonctionnement... C'est un petit peu contagieux en fait, le président vient pas, donc le trésorier vient pas, donc le trésorier adjoint vient pas, que quand il a un chèque à faire, j'ai l'impression que c'est contagieux, du coup, c'est un fonctionnement qui s'est mis en place...

Donc vous êtes la seule à venir ?

Ben, je pense que chacun doit venir un petit peu mais on ne se rencontre pas. Georges y'a qu'au bureau que je le vois, Jérôme, l'autre jour, je l'ai vu dix minutes mais il faisait des chèques donc on a pas parlé, après il est parti. Le président, ben je le vois en bureau, c'est rare, si il y a une réunion particulière mais sinon c'est rare. Alors du coup, je sais pas moi si c'est exagéré que je réclame ou que je me plains de ça, je sais pas trop ? Ou bien si c'est un fonctionnement normal en fin de compte, je ne sais pas, je ne sais pas trop ?

Peu importe, c'est ce que vous ressentez

Oui, moi ça ne me convient pas complètement.

(silence)

Et qu'est-ce que vous attendez de l'accompagnement, globalement ?

Vous savez, c'est vrai qu'il y a eu des problèmes financiers mais le précédent DLA n'a pas résolu non plus le problème financier parce que tout est lié et que c'est peut-être pas aussi simple sur le terrain que ce qu'ils voient depuis leurs bureaux et qu'ils écrivent dans leurs diagnostics. Entendre que les bénévoles sont trop anciens, ça mène à quoi ? Est-ce qu'en changeant pour des bénévoles plus jeunes, d'abord il faudrait les trouver les jeunes, est-ce que c'est vraiment ça qui va changer les finances ?

Et quel est votre avis sur le projet de fusion ou de réunion des associations ?

Et, bien disons que le président sait où il va, moi ce que je peux constater c'est que le fait d'avoir mutualisé les postes et maintenant la gouvernance c'est quand même intéressant et ça permet de faire coïncider des actions qui vont toutes dans le sens du quartier. Mais le DLA à l'époque nous a fait arrêter l'ACI-travaux et on a perdu une action principale qui était un peu le principe de l'association, de pouvoir travailler l'insertion de personnes en grandes difficultés sur la durée, donc maintenant, ils veulent qu'on stoppe le projet... Bien-sûr si on ne fait plus rien, on n'aura plus de problèmes financiers mais qui va assumer, disons, ce qu'on fait, quoi ? Des fois, je les comprend pas.

(silence)

Bien, si vous n'avez rien d'autre à me signaler, on peut s'arrêter là !

Oui, sinon, je crois que je vous ai tout dit... Vous pensez vraiment que je suis dépassée et plus dans le coup ?

Non, ce n'est pas ce que je pense. Ce qui est dit dans le diagnostic n'engage que la personne qui l'a écrit, nous, nous ne sommes pas là pour porter des jugements mais pour essayer de faire avancer les choses avec vous et dans la direction que vous avez choisi.

Mais vous pensez qu'il faut vraiment encore réduire nos activités ?

Je ne peux pas vous répondre, a priori, non, mais tant que mon collègue n'aura pas travaillé les chiffres avec le président et la coordinatrice on ne pourra pas se prononcer... moi je suis seulement là, pour recueillir le sentiment de tout le monde, pour justement comprendre votre situation réelle et pas celle du diagnostic.

Oui, vous me l'avez dit, et bien merci de m'avoir écouté

Et bien, de rien ! c'est moi qui vous remercie !

Entretien N° 7

Alors, à un moment, quand je suis arrivé à ici, on m'avait, je suis entré par l'ancien président, je ne sais pas si vous l'avez rencontré ?

Non, on m'a parlé de lui mais je ne l'ai pas rencontré

Voilà, parce que c'était un ami. Donc je suis rentré pour une structure qui a été arrêtée l'année dernière : L'ACI-travaux, c'était l'entretien, on faisait un peu tout, voilà. Et donc maintenant, on m'a mis secrétaire adjoint de Chantal mais je surveille, enfin je surveille ! Je regarde un petit peu les salariés, *(du chantier d'insertion, pas de l'équipe de salariés permanents)* ils doivent faire des recherches de... Y'en a certains qui ne savent pas ce qu'ils veulent faire, donc on essaie de chercher avec eux les débouchés par rapport à leur diplôme et donc moi je regarde un petit peu... Je fais du suivi, quoi...

D'accord, donc vous avez un travail de terrain...

Voilà, moi c'est plutôt un travail de terrain, mon passé, je suis un ancien militaire, j'étais à la Marine Nationale. Donc j'ai fait vingt quatre ans dans la marine, après j'ai travaillé quelques années dans différentes sociétés civiles, y'en a deux : dépôt de bilan, liquidation judiciaire, tout ça, voilà et puis bon, moi j'ai cinquante huit ans et puis j'ai plus retrouvé du boulot... Donc le monde associatif, j'ai découvert le monde associatif en venant ici, donc ça m'a plu, surtout parce que je m'occupais, l'ACI-travaux. Comme c'était des travaux, l'entretien des bâtiments, peinture électricité... Je bricole un petit peu donc ça me plaisait et puis voilà. Quand la structure a arrêté, je me suis posé la question, si j'allais arrêter moi aussi parce que je ne voyais pas trop l'utilité et puis bon... Ici on a toujours un peu besoin ! Quand y'a les braderies, comme il y a beaucoup de femmes, la présence d'hommes, bon ça rassure un petit peu. Aussi parce que le quartier est un petit peu difficile, dans la journée ça va a peu près mais bon... Quand on a fait la braderie, derrière, les gens ils nous jettent des trucs par les balcons, des trucs comme ça, voyez, c'est quand même pas, voilà... A première vue tout à l'air bien mais il y a toujours malheureusement, des gens qui... Des gens : des jeunes ou des personnes adultes, ils n'aiment pas, finalement, qu'on... Des fois on se demande, ils veulent vraiment rester entre eux quoi, hein ! Nous on essaie de développer sur l'extérieur mais c'est pas évident. Voilà, donc je sais pas ce que je marque mais... *(il parle de la feuille d'émargement du DLA)*

Ben, administrateur, ça suffit

Ouais, administrateur, voilà !

Et du coup ça fait combien de temps que vous êtes dans l'association ?

En gros, ça fait quatre ans...

Quatre ans, d'accord

Voilà

Et au départ, c'est plutôt pour l'ACI-travaux, comment vous en avez entendu parler ?

C'est l'ancien président, qui lui était vraiment... Lui c'est un gros bureaucrate, quoi ! Parce qu'il s'occupait de l'école d'ingénieurs, donc lui, c'est vraiment la paperasse. Mais suivre L'ACI travaux sur le terrain, avoir le suivi des salariés qui étaient en contrat d'insertion, c'était pas trop sa tasse de thé. Donc moi, en tant que militaire... Il savait que bon, moi je suis plutôt un chef d'équipe, j'étais sous-marinier, j'étais sous-officier, j'ai pas été officier... Donc moi,

j'ai commencé par les sous-marins. J'étais sous-marinier pendant treize ans, donc moi petit groupe, petites unités, petite équipe, voilà ! Moi c'est ça qui me, ici c'était ça, voilà... Donc il savait très bien mon passé et puis il m'a dit : bon ça serait bien que tu viennes et voilà, donc c'est pour ça...

Et ça vous plaît ce mandat associatif ?

Ben, écoutez, oui ! Bon y'a les mauvais côtés je vais vous dire honnêtement, hier j'étais à une réunion avec DIRECCTE, la direction du travail, sur la convention collective qui doit être appliquée à l'association. Par contre ces réunions honnêtement : ça m'emballe pas trop ! Moi je suis plutôt un mec de terrain. Moi, bon quand les salariés, comme Stéphanie, comme Sylvie tout ça bon... J'ai des bons rapports avec elles, quand elles ont des petits problèmes : elles savent qu'elles peuvent compter sur moi. Après avec le vendeur en insertion, aussi j'ai des bons rapports. Voilà, c'est des petits contacts, ils ont besoin de moi. Il fallait mettre un tableau, il fallait percer, des petits trucs comme ça quoi, voilà, moi je suis l'évolution de ce qui se passe, de ce qui se fait, bon. Je viens bien deux fois, si c'est pas deux c'est trois fois par semaine pour voir ces petits trucs, voilà. Bon après quand il faut monter les dossiers de financements et les trucs comme ça, honnêtement c'est pas mon truc ! Déjà c'est pas ma formation même si je pourrais le faire avec Internet tout ça, mais honnêtement, j'aime pas ! Moi c'est plutôt les trucs comme ça, à présenter l'association vis à vis de DIRECCTE, voilà, la convention collective... L'année dernière je me suis présenté, on avait fait une demande d'un budget avec la Caisse d'Epargne, c'est moi qui suis allé présenter le dossier, les trucs comme ça, voilà. Mais bon, après s'il fallait faire des dossiers...

Et vous avez des contacts avec les autres administrateurs ? Vous vous voyez régulièrement ?

Oui, disons que bon, avant l'association, elle ne marchait pas comme ça. L'ancien président, bon il est retraité, tous les administrateurs qui étaient là, étaient retraités, donc on se voyait. L'ancien président passait le mardi toute la journée et le jeudi, parce que c'était plutôt lui qui montait les dossiers. On savait que le mardi et le jeudi constamment, il y avait quelqu'un. Chantal, elle passait aussi souvent, on se voyait souvent, le trésorier, l'ancien trésorier, on se voyait souvent, on était vraiment... C'est vrai que on a fait avec l'ancien trésorier et puis il y a eu une ancienne trésorière adjointe aussi, on a essayé de monter un jardin de cocagne. Donc ça nous a pris beaucoup de temps parce que à un moment on a fait une analyse de terre, on voyait pour les travaux, la maison, comment il fallait l'aménager, tout ça... Donc moi, j'ai fais, voilà, bon c'est des trucs de terrain. Ça, c'était finalement ce qui me plaisait aussi. Donc on se voyait beaucoup. Maintenant, c'est sûr que depuis qu'on a le nouveau président, qui a pris l'année dernière, on se voit moins souvent. Bon quand il y a des trucs un peu particuliers, on s'envoie des mails mais honnêtement c'est pas ma tasse de thé non plus, moi je préfère le contact visuel, discuter, voilà. Bon avec la coordinatrice Véronique, on se voit un peu plus souvent qu'avec le président, puisque c'est elle qui gère tout ce qui est administratif et tout ce qui est montage de dossiers financiers. Le nouveau trésorier, là, bon, moi je l'ai vu que trois ou quatre fois parce que ça fait que trois ou quatre mois qu'il est là. Donc souvent quand il y a une réunion de bureau. Donc là, lundi on a une réunion de bureau pour tous les problèmes et voir l'état des finances et donc je le verrai s'il est là... Mais c'est une personne que je ne connais pas trop, donc c'est plus les mêmes relations qu'on avait avant, c'est vrai, bon, ça se passe bien mais c'est vrai que bon...

Et du fait du changement de président, vous même et les autres administrateurs, vous n'avez pas organisé quelque chose qui permettent de vous voir ?

Ben, disons que l'ancien président qui maintenant fait le trésorier adjoint. Je sais que lui en général, il passe le mardi. Mais hier je n'ai pas pu passer mais sinon on a le numéro de téléphone, bon voilà. Chantal, elle je sais, bon tout à l'heure je l'ai eu au téléphone parce que le 23 on a une journée d'information dans la ville voisine, donc moi j'avais un problème de véhicule donc elle m'a dit : ben, je t'amène... Voilà, donc on a quand même des contacts. Là, le moins de contact qu'on a c'est avec le trésorier, que malheureusement, je ne connais pas trop. C'est pareil, c'est quelqu'un qui vient d'arriver, qui a l'air d'être pris aussi. Parce que finalement, on est beaucoup de retraités mais on est finalement très pris... Mais disons qu'avec le noyau dur de quand je suis rentré, donc avec Chantal et puis l'ancien président qui était président et puis maintenant qui est trésorier adjoint, on se voit quand même assez souvent. Avec Véronique, la coordinatrice, on se voit quand même. Des fois j'ai des petits trucs à lui dire, bon c'est vrai que malheureusement elle court partout aussi. Bon y'a des périodes où on a du mal à se voir, c'est vrai que c'est un peu, voilà... Et après y'a un autre administrateur, Georges, qu'on voyait pas mal et puis justement avec la nouvelle organisation, parce qu'avant que le nouveau président et la coordinatrice arrivent, il s'est occupé des problèmes de téléphone, pour gérer des trucs un peu moins chers, faire des économies d'un côté et de l'autre... Enfin voilà, lui c'est pareil avec ce nouveau truc on se voit un peu moins...

D'accord, et comment vous avez perçu l'arrivée des salariés, la professionnalisation de l'association ?

Disons que quand je suis arrivé, il y avait un secrétaire, qui lui faisait donc le secrétariat et qui s'occupait... Il faisait un peu le boulot des deux personnes : de Stéphanie et de Sylvie. C'était lui qui faisait un peu les trucs comme ça, et puis là, c'était une personne qui était en CDI mais qui... Moi, j'étais pas encore, je ne faisais pas encore parti du bureau, quand le bureau a décidé de vouloir faire des économies, ils l'ont licencié... Bon, à première vue, c'était une personne qui était un peu trop payée par rapport au travail qu'elle faisait, et donc ils l'ont licencié et à part cette personne qui était un salarié en CDI, tous les autres c'était des contrats CUI, des contrats d'insertion. Cette personne, à cette époque là, était en formation, donc c'est à l'issue de cette formation qu'elle est passée en CDI. Et voilà, donc après quand on l'a licencié pour faire des économies, nous on s'est beaucoup partagé toutes les tâches qu'il faisait. On s'est partagé. Après quand est arrivée Stéphanie, qui elle, je ne sais plus trop sa formation mais qui s'est quand même bien mis dans le secrétariat, et après l'embauche de l'ESF, (avant Sylvie, il y a eu une autre personne). Voilà, donc bon, moi je pense que c'est bien le travail de Sylvie et de Stéphanie, elles font du bon boulot. Comme je dis à Stéphanie, c'est elle un peu le pilier, parce que c'est elle qui a le plus de présence à L'association sur l'ensemble de la semaine. Que la coordinatrice qui gère tout ça, elle la voie aussi à L'Amicale puisque elles font les deux associations en même temps, donc si il y a des problèmes, donc je pense que là c'est.... Au point de vue administratif, au point de vue organisation, c'est bien...

Du coup ça a soulagé les administrateurs...

Du coup, voilà, ça nous a soulagé, surtout que moi, bon après, avec l'arrêt de l'ACI-travaux, je pensais même un petit peu arrêter parce que je me suis dit : qu'est-ce que je vais pouvoir faire, quoi ? Parce que j'aime bien être utile tout ça, bon finalement, je vois il y a toujours quelque chose à faire, donc on se dit toujours, est-ce qu'un jour ou l'autre, on va arriver à avoir d'autres locaux ? Ça serait le but de l'association. Là on est dans un trou, c'est pas évident, on se dit toujours est-ce qu'on va arriver à avoir un nouveau local ? Si on a un nouveau local, ben

il faudra bien l'aménager... Donc j'ai dit : bon, je veux bien participer à ça, à l'aménagement. Après bon, moi je dis toujours, pour les salariés il faudra bien un administrateur qui soit là, parce que c'est vrai qu'en ce moment on a une personne en contrat d'insertion, ça se passe bien. Mais il y a des fois où ça se passe moins bien. Vous avez des fois où il faut remettre les pendules à l'heure comme on dit. Moi, je voyais surtout au niveau de l'ACI-travaux, c'est moi en plus qui faisais le recrutement. Il y a des fois où, quand vous recrutez des gens, par rapport à leur passé, à leur formation, aux entretiens, vous pouvez faire plusieurs entretiens. Bon à première vue, vous voyez des gens motivés et puis bon, après le premier mois d'essai passé, on s'aperçoit que, des fois, il y a des problèmes. Donc là dessus, il y a eu des fois des personnes avec de gros gros problème mais enfin on est arrivé à gérer pour pas que l'association soit pénalisée. Et puis bon, pour que le salarié s'en aille aussi, que tout le monde soit content qu'on se sépare malgré tout, en bons termes, c'est ça. On est une association, on est quand même pas une entreprise pour faire des bénéfices ! Des bénéfices on arrivera jamais à en faire ! Et puis, bon voilà : être pas trop en déficit et que les gens qui travaillent ici travaillent dans un bon esprit...

Et pour vous l'urgence, c'est quoi ? c'est plutôt la situation économique ou les locaux, qu'est-ce que vous en pensez ?

Ben, je me dis que c'est un peu lié, que c'est sûr que si on avait des locaux un peu plus grands on pourrait avoir plus de familles, donc si on avait plus de familles, on aurait peut-être plus de rentrées financières... Et puis c'est sûr que si on avait, aussi, d'autres subventions, on pourrait passer Sylvie à temps plein. Voilà donc, pareil, c'est lié. Donc davantage de familles, donc davantage de trucs, voilà, donc développer un peu plus l'association... C'est sûr que les deux sont liés les locaux et les rentrées financières. Alors c'est pareil on espère toujours, là, il y a la pharmacie qui fait l'angle qui pourrait peut-être être récupérée mais bon... Parce que c'est vrai que, on a pas de hall, (*l'association n'est pas visible dans le hall de l'immeuble, il faut faire le tour par l'extérieur à l'entresol pour la trouver*) alors des fois y'en a qui voudrait mettre des panneaux à l'extérieur tout ça, finalement y'a quand même pas beaucoup de gens qui passent quoi... C'est ça le problème, quoi ! C'est sûr que si on avait... Donc l'idéal, ce serait ici, bon, quand on voulait faire le jardin de Cocagne, c'était ça, avoir notre propre alimentation en fruits et légumes et nos propres locaux.

Et ce projet de jardin, il n'a pas pu se faire ?

Il n'a pas pu se faire parce que bon, c'était pareil, hein, il fallait quand même avoir un financement par la Région et le Conseil Général. Et puis donc ça a été refusé. Parce qu'ils disent qu'il y avait un jardin solidaire qui était pas trop loin. Soit disant, il y avait un jardin de ce type là qui était un peu plus loin, donc c'est à cause de ça que ça a été refusé parce qu'évidemment, là, il fallait embaucher les personnes qui s'occupent du jardin, une personne qui loge sur place, bon ça aurait pu être la même personne, donc là on avait trouvé une maison avec le jardin et les serres... Voilà mais c'est pareil, il fallait quand même le financement, mettre tout en exploitation et il fallait payer la personne avant que les denrées sortent et qu'on puisse les revendre, voilà, entre le refus parce que soit disant il y avait un jardin pas trop loin et le refus d'avoir ce financement, pour ça, c'est tombé à l'eau...

Et vous n'avez pas imaginé travailler avec le jardin déjà existant ?

Ben disons que c'était une possibilité mais, le truc c'est qu'en ce moment... Disons que pour avoir une convention avec un jardin comme ça et ne pas être sûr de pouvoir acheter assez de

denrées parce qu'on arrive pas à débloquer le truc, voilà, ça nous a... Disons qu'on a un dossier mais si on pouvait avoir un autre local, ou si on pouvait avoir un peu plus de subventions, de trucs, on pourrait lancer le dossier, parce que finalement, je pense qu'on pourrait le faire. C'est toujours pareil, je pense que le plus gros problème, parce que bon, le financement, oui, c'est quand même un gros problème mais on peut peut-être se débrouiller avec le Réseau. Des fois ils peuvent faire des avances, le Réseau c'est quand même constructeur mais peut-être qu'on pourrait toucher, avoir un petit peu d'avance, passer une convention avec un agriculteur mais c'est vrai que le gros problème, je pense, c'est quand même ce local, quoi ! Enfin, je sais pas, vous avez vu un petit peu...

Oui, j'ai vu, oui

C'est pas pratique, parce que la vêtementerie, ils ont un peu ragé, parce qu'il avait mis à l'accueil... Quelqu'un cherchait des chaussures. À l'accueil ils avaient mis les chaussures tout ça bon, moi je trouvais que c'était pas trop esthétique, enfin voilà c'est ça, les uns sur les autres là, c'est...

Et, comment vous pensez que les pouvoirs publics réagissent par rapport à ça, parce qu'on m'a dit ce matin que ici vous payez un loyer, il n'y a pas de mise à disposition...

Non

Et qu'est-ce que vous pensez ?

Ça, c'est le problème de la société française, la société française marche beaucoup avec les associations, aussi bien dans le solidaire, le monde sportif, tout ça quoi, hein... Et finalement s'il y avait pas toutes ces associations, on se demande, les jeunes ou les personnes en précarité comment elles feraient mais c'est vrai qu'en dehors de ça, le financement, c'est vrai que bon... C'est de moins en moins... Bon, pareil quand on voit la Ville, je prends le journal, quand voit l'argent qui va d'un côté et de l'autre, voilà quoi, c'est toujours pareil ! Alors maintenant la grosse mode c'est qu'il ne faut pas que les villes soient endettées, ça c'est bien. Mais comme l'Etat donne de moins en moins de sous ben, le Conseil Général ou Régional ou les Villes, il faut qu'ils trouvent d'autres financements donc... Oui, c'est sûr c'est pas logique mais...

Et à votre avis, ils en ont des locaux ?

Ben, honnêtement, j'en vois pas des trucs qu'on pourrait récupérer. Honnêtement, j'en vois pas. Le seul truc c'est ça, c'était de récupérer la pharmacie parce que ça fait au moins deux ou trois ans qu'on entend parler que la pharmacie doit se... Ils doivent faire un pôle médical en contrebas, là, mais bon pour le moment je n'ai pas encore vu... La pharmacie est toujours là. Après, bon, est-ce qu'on serait prioritaire parce qu'il y a d'autres associations qui voudraient aussi se développer, là est le problème, quoi. Alors je ne sais pas pour les locaux quel est l'espoir qu'on puisse avoir de...

Et ces autres associations elles oeuvrent sur le même terrain que vous ?

Non, non, non il y a un truc pour le sport, je crois qu'ils font de la boxe ou du judo l'autre c'est une association d'aide aux devoirs. Ce sont des associations qui n'ont pas de rapport avec nous.

Donc du coup, pour les associations de la ville ou du quartier en tout cas, ce problème de locaux est récurrent ?

Ben, oui, je pense qu'on est pas les seuls à avoir ce problème. C'est vrai, je crois que l'association, a été créée en 2000 ou 2001, puisqu'il y a deux ans on avait fêté les dix ans. Ils

étaient avant, peut-être sous un autre nom ou sous le même nom je ne sais pas, ils étaient dans un autre quartier, donc après, quel local ils avaient, je ne sais pas et quand le commissariat c'est libéré, parce que là c'est le commissariat, ils ont récupéré le local. C'est vrai que, déjà, si on ne payait pas de loyer ça serait déjà une bonne chose, si on pouvait faire des économies là dessus, ça serait déjà pas mal ça c'est sûr ! Mais bon, je ne sais pas parce que là, c'est l'Office des HLM, quoi, le bailleur, alors est-ce que...

C'est un organisme privé ? Pas vraiment ? c'est mixte j'imagine...

C'est mixte parce que c'est sous la coupe quand même de la Ville ou du Conseil Général, je crois que c'est la Ville, donc c'est privé tout en étant municipal plus ou moins, voilà. Oui c'est sûr que bon ! Oui, je pense que qu'on pourrait faire quand même une économie, enfin bon, le truc c'est ça, moi je pense que c'est le développement de l'association par ces locaux qu'on aura un jour ou l'autre, je ne sais pas.

Et vous avez créé un groupe de travail ou une commission là dessus, qui cherche des locaux qui ... ?

Non, parce que justement quand on a voulu faire ce jardin d'insertion, là on aurait eu des locaux, donc on aurait peut-être... Tout tournait autour de ce jardin pour le... Après, non, on a pas fait de commission. De toute façon, le truc, c'est soit on reste dans le coin et je ne vois pas où on peut récupérer des locaux, sauf si cette pharmacie... Ou alors on déménage et on se rabat, mettons, sur le centre, et là, peut-être qu'on arriverait à trouver des vieux locaux par l'intermédiaire du Réseau, voilà, peut-être. Mais là ce serait un autre truc...

Et, il y aurait une demande aussi dans le centre ?

Bien sûr, bien sûr parce que les gens viennent de partout, voilà, ils se déplacent. Comme je dis, là je ne sais pas, c'est Sylvie qui saurait vous dire le nombre de familles qui sont sur ce quartier et le nombre de familles qui viennent de l'extérieur, mais voilà, ça serait... Bon peut-être qu'un jour, bon ça pourra se faire aussi, je ne sais pas, disons que pour le moment ce n'est pas une réflexion mais c'est sûr que ça pourrait évoluer, déjà le Réseau, vous voyez un petit peu le Réseau ? Vous avez des contacts ?

Oui, Non, mais je vois ce que c'est !

Parce que eux ils ont déjà déménagé, ils étaient au dessus de la gare et maintenant ils sont dans une commune voisine. Ils ont construit, ils ont aménagé, donc c'est possible hein, y'a quand même une évolution. Parce que là où ils étaient ça va être des... Parce qu'en plus y'a quand même le Restaurant du Coeur, où ils étaient les Restaurants du Coeur ils sont là, donc quand ça va être démoli : où ils vont partir ? Je ne sais pas non plus donc... Mais c'est sûr qu'on serait peut-être du côté du centre, ça serait... Mais bon pour le moment ce n'est pas la réflexion du bureau. Pour le moment on se dit toujours de rester ici, dans la mesure où maintenant en plus le président, il préside deux associations, donc L'Amicale, ils s'occupent plutôt des jeunes. Et il pourrait peut-être prendre une autre association, comme président aussi, parce que le Réseau veut regrouper les associations par secteur. Donc il y a trois associations sur ces quartiers et ils voudraient les regrouper, avoir un seul président, un seul Conseil d'Administration, voilà, donc c'est pour ça que bon, moi je pense que chercher des locaux même au centre, avec le président qui a les trois trucs ici, ça serait un peu compliquer la chose, enfin ils le savent hein...

Et vous voyez comment ce regroupement ?

Ah ! Ben disons, toujours pareil ! Soit disant, le regroupement on nous avait sorti ça, puis après on nous a dit que c'était pas ça... Pour les subventions, pour être plus forts, pour les subventions pouvoir dire : ben voilà on est une association qui s'occupe de tant de personnes, des trucs comme ça quoi... Après simplification vis à vis du Réseau, avoir un seul président sur trois associations, c'est plus simple pour eux peut-être à gérer que d'avoir trois présidents différents. C'est un ensemble de choses, bon moi honnêtement avec le Réseau, j'ai pas trop de contacts. J'ai découvert le monde associatif ici mais bon, avec le Réseau, j'ai vu quelques réunions tout ça, mais j'y vais pas trop parce que comme on dit : on donne ça, ils prennent ça ! Bon c'est quand même prenant, là, en ce moment c'est plus calme mais quand je m'occupais de l'ACI-travaux, des fois j'avais des coups de téléphone jusqu'à 20, 21 heures... Alors la vie familiale, ma femme me disait : bon, c'est bien beau de faire de l'associatif mais déjà dans la journée t'es là en plus on te téléphone... Bon, alors j'ai pas voulu trop m'investir au niveau du Réseau. Mais vraiment les motifs exact de ce regroupement... Bon, je pense que le président saura plus vous en dire... Comme lui il est d'accord, il saura bien vous dire ce qu'il en pense...

Mais vous vous n'avez pas une idée, vous personnellement, si ça serait une bonne chose pour L'association, si ça aiderai ou pas ?

Ben, pour l'association, honnêtement, je ne sais pas ce que ça peut apporter parce que c'est trois associations qui sont différentes, c'est les quartiers Ouest mais c'est trois groupes d'immeubles... Tous les HLM tout ça, donc vis à vis de L'association, qu'est-ce que ça amènerait, honnêtement je... Je sais pas, je sais pas parce que moi, justement, quand je m'occupais de l'ACI-travaux quand je suis arrivé, ils s'occupaient beaucoup de l'entretien des locaux qui tournaient autour du Réseau et tous ces trucs là, et puis quand le travail a diminué pour X raisons, moi, j'ai trouvé que le Réseau n'a pas été trop en secours pour nous aider à trouver d'autres chantiers quoi, hein !

D'accord

Donc là, je me suis dit, on fait partie du Réseau, ben je vois pas les retombées ! Donc c'est pour ça que honnêtement : je sais pas ce que peut nous apporter le Réseau. Mais c'est qu'un avis personnel, je veux pas...

Oui, oui bien sûr

Parce que c'est pas l'avis, déjà, du président...

Et quels liens il a, lui, avec le Réseau ?

Ben, déjà avant de devenir président de l'association il était président de L'Amicale, ça fait quand même quelques années. Et puis, je pense qu'il connaît les dirigeants du Réseau. Il a de bonnes relations, je pense que c'est pour ça que quand il a dit : tu crois pas que ce serait bien que tu prennes la présidence de l'association et faire si comme ça ?... L'ancien président voulait se retirer à cette époque là, comme on avait pas la coordinatrice, ça faisait beaucoup de boulot. Donc arrivé un moment, il a tellement donné que... Parce que lui, en plus, il est administrateur du Crédit Mutuel, il a d'autres trucs dont il s'occupe aussi. Bon, il a un certain âge aussi. Donc ça a saturé, quoi. Donc quand il a eu cette opportunité que le nouveau président prenne la direction de L'association, il était content, quoi ! Bon bien que lui aussi avec le Réseau il avait gardé je pense des bonnes relations dans l'ensemble hein, je sais pas après, je ne suis pas à leur place !

Oui, et la situation aujourd'hui, j'entends économique, elle vous paraît critique ou simplement c'est une mauvaise passe, y'en a eu d'autres et on va la passer ?

Ben disons que moi comme on a fait le choix de se séparer de l'ACI travaux pour faire des économies peut-être qu'il faudra faire le choix de se séparer d'autres trucs comme les ateliers, mettons, pour faire des économies aussi. Dans la mesure où, les ateliers à un moment ils étaient financés par la CAF mais la CAF nous donne plus rien. Voilà, donc il va falloir peut-être faire d'autres choix encore. Donc financièrement, je pense que bon ça va aller cahin caha, ça va aller... Le seul truc, c'est que si on voulait se développer davantage, c'est sûr que financièrement, là, je ne sais pas comment on pourrait faire ? Passer l'ESF à temps plein pour avoir plus de familles tout ça, comment on pourrait faire ? Là, je pense que ça va à peu près, on est quand même pour le moment aidés, hier quand j'étais à DIRECCTE, ils m'ont donné une lettre comme quoi ils faisaient un versement de deux mille euros. Donc on est quand même soutenus par le public, par les pouvoirs publics, le gouvernement, donc je pense qu'ils vont continuer. Le problème c'est se développer quoi, je sais pas si financièrement on est capables de le faire quoi... Et peut-être effectivement que ça passerait par une réorganisation. L'ancien trésorier qui est quelqu'un de compétent, il avait voulu diminuer les horaires de la secrétaire pour essayer de faire des économies bon, après ça a pas été voté pour, parce que le président était contre, une majorité était contre. Mais quand il faut prendre des décisions, on est capables de le faire, voilà... Alors c'est pour ça, moi je pense que peut-être s'ils voulaient faire davantage d'économies et s'il y a pas d'autres subventions, d'autres rentrées, peut-être supprimer les ateliers... On peut toujours essayer de faire quelque chose d'autre. Bon, financièrement, je pense qu'on est pas trop mauvais, je crois qu'on a quand même prévu un déficit...

D'accord, et sinon au niveau de la mission DLA, vous dans votre fonction, vous en attendez quoi ?

Ben, écoutez ! Moi jusqu'à maintenant avec le DLA j'ai pas trop, j'ai pas fait de réunions, je me suis pas... Donc j'ai pas trop, mais avant j'avais fait le précédent DLA. Donc moi, j'ai fais quelques réunions avec le DLA, alors ils nous conseillaient, voilà ça a été tout. Donc finalement, à quoi ça abouti ? À part arrêter l'ACI ? Je ne sais pas. Qu'est-ce que ça nous a apporté ? Voilà, parce que pareil avec le DLA on a essayé de leur exposer comment on fonctionnait patati et patata, donc ils disaient : bon, ça peut-être vous feriez mieux de le faire comme ça ou comme ci, mais voilà mais c'était que des conseils...

Y'a rien eu de concret ?

Et voilà, ils nous ont pas, enfin à part les conseils. Là c'était l'ancien trésorier qui était vraiment en contact avec le DLA qui aurait pu vous renseigner, qui aurait pu vous dire vraiment, ce que ça nous avait apporté. Mais moi du point de vue de l'ACI-travaux j'ai pas vu ce que ça nous a apporté, puisque ça a été l'arrêt ! Pour moi, ça nous a rien apporté. Après, je sais pas, donc honnêtement... Moi le DLA hein ! à part des conseils voilà, hein. Mais bon que des petits conseils, c'était pas... Mais par contre arrêter l'ACI-travaux mais je ne suis pas sûr que c'était la seule, la bonne solution... La solution c'est quoi ? C'est-à-dire, vous comprenez à un moment donné, je me dis que leur logique elle est quand même un peu bizarre. Faire des économies, faire des économies, ben moi je dis y'a que les morts, aujourd'hui, qui font des économies !

D'accord, est-ce que vous voyez autre chose à me signaler ?

Non, écoutez, voilà, hein ! Moi je dis bon, moi je pense que l'association en ce moment ça marche bien que ça pourrait mieux marcher mais pour mieux marcher pour moi c'est l'agrandissement qui est primordial, après trouver d'autres financements... Voilà, hein ! C'est toujours pareil aussi comme les subventions d'années en années elles diminuent... Bon, cette année ça va aller, est-ce que l'année prochaine, on va toucher les mêmes subventions ? Est-ce qu'on va toucher moins est-ce qu'on va ?... Voilà, projeter l'association je sais pas si on peut se projeter sur deux ou trois ans, quel est l'avenir de l'association moi je ne peux pas le dire, je sais pas. Je pense que si tout le monde y met du sien on a de l'avenir mais est-ce que tout le monde voudra y mettre du sien ? là, est le problème (*rire*)... Je sais pas après si ce genre d'entretien vous apporte quelque chose ?

Si, si

Moi... Bon jusqu'à maintenant je ne m'en suis pas trop occupé... J'ai mon point de vue, je pense que ça tourne bien. Donc là, y'a pas de problème. Mais est-ce que ça va tourner bien encore pendant longtemps ? Je ne sais pas, là dessus je peux pas, malheureusement... Bon essaie toujours de trouver des financeurs privés mais les financeurs privés... Y'a tellement de monde qui cherchent des financements privés que c'est pas évident ! Là, l'année dernière on a eu la Caisse d'Epargne, on a pu acheter un ordinateur, du mobilier pour essayer de ranger un peu mieux les choses... Donc, la Caisse d'Epargne ils vont pas toutes les années nous donner des sous, donc trouver peut-être d'autres banques mais tout ça c'est ponctuel. Là, le truc c'est vraiment : pour continuer à tourner il faut que la Région et le Conseil Général continuent à donner. Mais malheureusement eux ils continuent à la baisse, donc, je sais pas comment on va s'en sortir. Bon si je pense à la Ville, bon peut-être ils vont augmenter de deux ou trois mille euros mais ça sera jamais au niveau de la Région ou du Conseil Général, je pense pas, et les financeurs privés, ben on peut en trouver un de temps en temps mais... Sur plusieurs années, je ne sais pas si on aura la chance d'en trouver un, on essaie, je sais que on essaie mais... On est pas les seuls à essayer !

Ça c'est sûr ! bien, je vous remercie

Bon, vous revenez, je crois, on se revoit ?

Oui, oui la semaine prochaine, alors à bientôt !

Bon alors, au revoir Madame, vous êtes de la Drôme ? Vous n'êtes pas encore rentrée, alors ?

Non, j'en ai pour quelques heures ! à bientôt, au revoir !

Entretien N° 8

Je vais commencer par vous demander de me situer votre fonction, ici

Alors ma fonction ici, je suis coordinatrice et ça porte très bien son nom puisqu'il s'agit de coordonner l'équipe terrain, donc les salariés en insertion et les salariés permanents avec la secrétaire qui est, comme moi, mutualisée avec une autre asso ; et avec l'équipe plus directionnelle, on va dire, le bureau et le CA, vraiment coordonner ces différentes personnes, groupe de personne.

Et ça fait combien de temps que vous êtes là ?

Alors, depuis le premier février 2012, en fait avant il n'y avait pas de coordinateur, y'a pas eu de coordinateur pendant deux ans, deux ans et demi et le bureau et le CA ont décidé que c'était important qu'il y ait un poste de coordinateur maintenant financièrement parlant c'était pas possible à temps plein sur la structure, d'où l'idée en plus dans le cadre du projet de regroupement de mutualiser le poste de coordinateur sur le même modèle que le poste de secrétaire, qui était déjà mutualisé. Et puis, c'est arrivé aussi à un moment où le président était déjà président des deux entités, c'était un peu une suite...

D'accord, et comment vous vous sentez vous dans cette fonction ?

Moi, je suis très contente de mon travail...

Oui ?

Oui... Après c'est vrai que j'ai l'impression en tout cas d'avoir beaucoup de travail mais voilà je m'y sens très bien (*voix baisse*)... Les deux entités sont assez différentes, d'un côté y'a un CA et un bureau qui est très impliqué c'est le cas de ici à L'Amicale c'est un peu différent, voilà, après je pense que peut-être que la répartition horaire, normalement je suis à vingt-quatre heures à L'Amicale et onze heures ici, voilà la répartition horaire et peut-être pas la plus pertinente, parce que je me rends compte qu'ici ça prend pas mal de temps, le fait qu'on soit Chantier d'Insertion on a des liens avec la direction du travail, la DIRECCTE qui sont, enfin qui occupent pas mal... Donc voilà, je pense qu'en fait, bon déjà, y'aurait largement de quoi faire un poste sur chaque entité mais c'est autre chose. Mais je pense que 50-50 ça serait plus, en tout cas ce serait plus facile pour moi et ça serait mieux pour les deux associations, parce que du coup dans les faits c'est quasiment ce que je fais, pas complètement mais quasiment et ça pénalise un peu L'Amicale...

D'accord et quels sont vos liens avec le CA, le bureau ? Vous avez un référent particulier ?

Non, j'ai pas de référent, dans les faits j'ai plus de liens avec le président qu'avec les autres, encore que c'est pas complètement juste à L'Amicale c'est juste ici ça l'est moins parce que le bureau est très présent donc j'ai des liens avec le trésorier bien-sûr avec Chantal qui est la référente social, avec le bureau dans la mesure où ici il y a un bureau tous les mois et que j'y assiste, y'a vraiment des liens qui sont très... Oui qui sont proches...

D'accord

Alors les débuts ont pas été évidents, évidents ici parce que ben, y'avait pas de coordinateur avant donc il a fallu que le bureau, enfin voilà... Qu'on s'adapte ensemble qu'on trouve chacun un peu notre mode de travail et puis notre place, voilà mais je dirais que maintenant, franchement, ça se passe bien. J'ai l'impression que le bureau a trouvé sa place et aussi sa

raison d'être, en tout cas c'est l'impression que j'ai, et oui, non, ça se passe bien... J'ai eu un entretien en début d'année avec le président et le vice-président qui l'a confirmé.

D'accord, et quel est votre point de vue sur la situation de l'association ?

En tant que coordinatrice ce qui me paraît important, c'est, y'a à la fois un besoin d'être sur le terrain, pour gérer le quotidien mais c'est très concret quoi, très basique : ce matin le congélateur de la réserve visiblement a lâché, bon ben voilà : qu'est-ce qu'on fait ? Donc y'a vraiment du quotidien, quotidien et puis le besoin quand même de travailler aussi sur les dossiers un peu de fond, donc avec les financeurs etc. Et c'est vrai que les soucis entre guillemets enfin les enjeux, on va dire de l'association, et je pense de beaucoup d'associations, c'est d'avoir un modèle économique qui nous permette d'être sereins, on va dire, ce qui est quand même pas vraiment le cas...

Oui

Donc, alors ça a un côté intéressant c'est que ça nous oblige à nous questionner sur, ben voilà, comment on dépense ? Est-ce qu'on peut faire mieux ? Est-ce qu'on peut réduire nos charges, bon c'est ce qu'on, on travaille vraiment là dessus. On a travaillé on a vu que un des postes de dépense, au delà des salaires, un des postes de dépenses, c'est les achats de matières premières. Comment on peut faire pour acheter le moins possible ? Donc on a trouvé, on a mis en place des partenariats avec des écoles, donc ça ça nous oblige, du coup c'est un exemple concret, ça nous oblige à réfléchir à notre mode de fonctionnement. Donc là c'est bien, c'est intéressant mais c'est vrai que c'est quand même un souci permanent de savoir comment on va finir l'année et comment on va être l'année suivante ? Parce que au delà, y'a plusieurs choses, y'a le fait que on apporte un vrai plus à la population en termes de lien social etc. Et puis, il y a aussi des salariés permanents, y'a des salariés qui comme on est une association, on a un budget réduit, qui du coup ont elles-mêmes des salaires qui sont pas non plus... Voilà, donc y'a aussi des gens qu'on essaie de pas mettre dans la précarité c'est pour ça que la majorité des postes sont en CDI, donc c'est bien, mais derrière il faut aussi assurer, quoi...

Et vous-même, ça vous arrive de craindre pour votre emploi ?

Je ne peux pas dire que je me sente la plus... En danger, ça peut arriver, ça je le sais, je peux pas dire que, enfin à titre personnel mon mari travaille et si je perds mon travail ça ne sera pas la fin du monde, je ne peux pas dire la même chose pour les autres, donc pour moi, je ne peux pas dire que je sois très inquiète, non. Parce que oui, je peux le perdre mais...

Et il y a certaines personnes qui sont... ?

Y'en a pour qui ça sera plus difficile

Oui, et vous estimez que vous êtes bien payée par rapport à ce que vous faites ?

Alors, par rapport au volume horaire, si on rapporte à l'heure, je fais 35 heures et même beaucoup plus, non, après je trouve que pour une association, très honnêtement, évidemment c'est moins que ce que je gagnais à Paris, enfin pour une association je trouve que c'est tout à fait correct, c'est pas exceptionnel mais c'est pas ridicule du tout.

D'accord, donc vous étiez avant sur Paris, vous êtes arrivée récemment dans la région ?

Je suis arrivée en septembre 2010, j'ai trouvé du travail un an, un peu plus d'un an après

D'accord, et ce travail correspond à votre formation et à vos souhaits professionnels ?

Oui, tout à fait. Alors c'est pas ce que je cherchais dans l'immédiat en arrivant ici parce que, en fait je viens de l'audit, j'ai fais de l'audit chez Deloitte mais dans le secteur associatif, donc il y a avait cette volonté de travailler dans le secteur associatif. C'est vrai qu'en arrivant ici je cherchais d'abord en contrôle de gestion parce que c'est un peu logique après l'audit mais dans le fond c'est pas du tout ce qui me correspond, donc c'est pas pour rien que je n'ai pas trouvé dans ce domaine là, et ça correspond à ce que je voulais faire depuis le début...

Et pourquoi ce choix du secteur associatif ? Qu'est-ce qui vous anime dans le...

Alors là, il faudrait remonter à loin... Je pense que ça vient... De mon père, mon père travaillait dans le secteur associatif et il paraît que j'ai toujours dit que plus tard j'ouvrirai une association... Alors je l'ai pas créée mais...

D'accord, donc c'est une culture un peu familiale ?

Oui

Et votre père était salarié ?

Oui

D'accord, d'une association aussi, d'accord et là, l'objet de l'association vous intéresse ?

Ici ? Ah, oui tout à fait, alors je découvre, pour le coup l'insertion par l'activité économique, je connaissais pas. Mais du coup je découvre et avec beaucoup d'intérêt et du coup ça me fait apprendre, enfin j'apprends beaucoup de choses. Et puis, voilà entre L'Amicale et ici je trouve que ça se complète vraiment beaucoup, je trouve. Je connaissais a priori plus le secteur de l'accueil et le développement d'action pour les familles que l'insertion par l'activité économique mais c'est ce que je trouve du coup, doublement intéressant, c'est que à la fois il y a un travail en direction du public, des habitants du quartier et des salariés, y'a un aspect ressources humaines qui à la fois prend énormément de temps, qui peut être fatigant entre guillemets mais qui en fait est pour moi le plus intéressant, c'est au final ce que je découvre un peu d'ailleurs, je ne pensais pas mais c'est au final ce que je préfère de mon travail, le côté humain, relationnel et accompagnement de tous autant des salariés que du public finalement...

D'accord

Et je découvre que par exemple les dossiers de subventions ça m'intéresse pas ! Il faut les faire, c'est hyper important mais je n'en sens alors vraiment aucune satisfaction, si la satisfaction quand il est fait et quand il est accepté mais c'est vraiment parce qu'il faut le faire !

Et, c'est vous qui êtes en charge des...

Alors c'est là, où je dis que c'est parfois un peu difficile. C'est que j'ai l'impression, effectivement, comme on a pas mal de bénévoles et d'administrateurs qui sont investis, c'est pour autant difficile d'avoir quelqu'un. Alors Chantal elle est donc référente social, on a un petit groupe de travail chargé justement des dossiers de subventions mais enfin dans les faits, ça reste quand même... C'est quand même moi qui les construits. Et c'est vrai que j'aimerais ne pas être la seule à le faire. Ou en tout cas, mais ça ça va venir parce qu'on a un trésorier qui vient d'arriver, que au moins la partie financière, qu'on le fasse ensemble. Parce que du coup, j'ai l'impression, c'est vrai, d'être toute seule pour, non seulement pour ces dossiers là, mais pour... Et du coup voilà, ça a été conjoncturel mais, on avait pas de trésorier au moment des

budgets, donc c'est vrai que en septembre dernier j'ai fait les budgets de L'Amicale et d'ici et en même temps, le calendrier est comme ça mais c'est pas très bien fait, il y a déjà des dossiers de subventions à déposer. Et c'est vrai qu'à ce moment là quand même je me suis sentie un peu seule. Parce que je ne suis pas non plus très vieille, enfin je veux dire, construire un budget c'est pas forcément évident, c'est bien de le faire au moins à deux pour être sûrs qu'on se trompe pas qu'on ait bien, que le raisonnement est correct etc.

Et alors comment il fonctionne ce groupe de travail ? C'est un groupe qui se réunit, ou pas ?

Il ne fonctionne pas vraiment, c'est-à-dire, y'a des personnes qui en font partie, on a réfléchi ensemble au début à certaines pistes, l'idée par exemple de solliciter les écoles pour l'approvisionnement, c'est pas que recherche de fonds, c'est d'une manière générale, on va dire équilibre financier à la fois réduire les charges et augmenter les recettes, voilà. Donc on a plus réfléchi ensemble à certaines pistes, je dirais qu'il y a un administrateur, quand il voit un appel à projet, ben, il en fait part. Voilà, mais ça s'arrête là. Et j'ai essayé avec cet administrateur, en l'occurrence, de le mettre un peu dessus, sur une partie bilan etc. Mais c'est vrai qu'ils sont pas assez là au quotidien. C'est vrai qu'il faut quand même voir un peu comment ça fonctionne vraiment au quotidien pour y répondre, ça c'est pas faux, bon dans les faits je reconnais que je suis quand même la mieux placée pour les remplir mais il y a des périodes, du coup, y'a vraiment des périodes, c'était le cas en octobre-novembre, c'était un peu le cas là, fin mars, où si je veux avoir le temps de les faire ces dossiers, déjà il faut que je travaille de chez moi, à la limite ici mais à L'Amicale c'est impossible on a ça pour six (*elle montre l'espace du bureau qui est un bureau petit, pour deux*)... Et... C'est pas évident. Du coup c'est des périodes où je ne suis pas présente, je ne peux pas faire les deux.

Et vous avez beaucoup de dépassement horaire ?

(rire)

Vous arrivez à quantifier ?

Je les compte pas, alors ce que j'ai compté, pour avoir un peu une idée c'est le temps que je passais entre L'Amicale et ici, pour essayer quand même de respecter, ça je l'ai compté. Mais je l'ai compté sur une base en gros du temps que je passais ici, et ça comme j'ai un bébé je le sais quand même. J'arrive entre huit heure et demi et neuf heure et à dix huit heures il faut que je sois partie donc je l'ai fais sur cette base là, mais ce que je fais chez moi...

Vous comptez pas ?

Non

Et ça se gère bien, ça, en famille ?

Alors, ce qui se gère pour l'instant c'est que mon mari travaille aussi et qu'on a qu'un enfant. Mais vous avez parfaitement raison ça pourra pas durer trop longtemps comme ça. Déjà parce que je n'ai pas envie de m'épuiser moi. Que j'aime mon métier et que j'ai envie de le faire longtemps et pour cela il faut que ça soit vivable. Et on aura d'autres enfants et je pense qu'à deux déjà c'est plus compliqué. Donc là, pour l'instant je dirais qu'on le gère bien parce que j'ai un mari qui travaille aussi beaucoup mais c'est sûr que c'est une charge que je ramène le soir à la maison et qui pourrait impacter sur la vie de famille.

Et vous en avez parlé au bureau ?

Oui, oui, oui, tout à fait, ils le savent, alors ce qui est, bon ça je vous le dis, c'est sûr qu'il faut pas que moi je les habitue trop à faire ça parce que ça va devenir normal, donc ça je le sais, après c'est vrai que voilà, je suis arrivée y'a quand même pas très longtemps, j'ai mis un peu de temps forcément à comprendre le fonctionnement, en plus je suis partie en congés maternité, donc voilà, c'est vrai que, ça fait aussi partie de mon caractère donc je me mets à fond dans ce que je fais, donc ça ils le savent mais c'est vrai qu'on est aussi un peu coincés c'est-à-dire que...

Hum ?

Il faut quand même que ce soit fait quoi, alors c'est certain que s'il y avait pas toute cette partie recherche de fonds, enfin s'il y avait une certaine sérénité là dessus, ça serait super, on pourrait se concentrer sur des actions sur des projets, c'est ça, après voilà, je pense que ça fait malgré tout partie aussi de mes fonctions mais il faudrait qu'il y en ait moins.

D'accord, et quels sont vos liens avec les membres du bureau du CA ? vous avez des échanges ?

Alors on fonctionne, pour le coup c'est assez, enfin il y a les moments formels au moment du bureau, après ça peut être soit des coups de fil soit par mail. Enfin là, j'avoue qu'on échange... Paul, le président passe, comme il travaille pas les lundis et le mercredi, souvent c'est les moments où il peut passer. Il habite juste à côté, il est dans le quartier donc ça c'est vrai que sur l'aspect territorial, je le ressens, c'est très important parce que du coup, il connaît ce quartier, il a une certaine antériorité, enfin, donc ça c'est bien.

Et il est assez présent ?

Il est assez présent, oui, après voilà, pour autant, il a son activité professionnelle mais moi je le trouve assez, enfin voilà... Quand je suis arrivée moi je trouvais qu'il était présent comme il fallait, apparemment, ici, auparavant l'ancien président qui est vice-président aujourd'hui, était présent beaucoup plus, plutôt comme un salarié. Il était là deux jours par semaine quand l'association est ouverte trois jours... Enfin, donc le fonctionnement est différent mais sinon moi j'ai... *(le téléphone du bureau sonne, elle ne souhaite pas répondre, on attend que la sonnerie cesse pour continuer)*

Et les autres administrateurs ?

Les autres, alors ce qu'on a qui est à la fois formel et informel c'est qu'on a un repas tous ensemble le dernier jeudi de chaque mois, qui est préparé par une personne. Donc un salarié, un administrateur et on tourne. Donc ça c'est des moments quand même, oui, qui sont importants qui permettent justement à l'équipe de se voir... Enfin à tout le monde de se voir... Et puis très prochainement là, le vingt trois avril une journée de à la fois cohésion d'équipe, formation sur l'économie sociale et solidaire et réflexion justement sur l'objet social de l'association, qui est, en fait... Je me suis rendu compte que pour les administrateurs souvent l'économie sociale et solidaire se résumait à l'activité par l'insertion économique. D'accord, mais y'a pas que ça ! L'objet de l'association c'est de développer des initiatives d'économie sociale et solidaire, qu'est-ce qu'on entend par économie sociale et solidaire ? Enfin voilà, c'est une journée un peu off pour réfléchir tous ensemble là dessus...

Et, cohésion d'équipe ? qu'est-ce que ça veut dire ?

En fait, ce que je souhaitais dans cette journée c'est qu'il y ait autant l'équipe salariée que les administrateurs parce que chacun à son niveau à un rôle à jouer sur cet objet social. Que ce soit la volontaire civique qui plie le linge... Ça me paraissait important de se rendre compte

que ce qu'elle fait, certains jours ça peut paraître un peu rébarbatif mais finalement son action dans l'ensemble de ce que fait l'association a du sens pour le quartier, enfin, voilà...

D'accord, et c'est à votre initiative ?

Oui, en fait c'est parti très simplement du fait que dans le plan de formation y'avait une journée découverte de l'économie sociale et solidaire, et quand je l'ai vu je me suis dit : j'aimerais bien que tout le monde y participe, en fait cette formation a été annulée et donc il m'ont dit mais on peut le faire un peu sur mesure pour vous, enfin voilà, ça c'est fait comme ça...

D'accord, et ils c'est qui ?

Le Réseau, ils ont un catalogue de formation et chaque année on voit ce qu'on met dans le plan de formation.

C'est le Réseau qui a en charge votre plan de formation ?

C'est le Réseau

D'accord, donc toutes les formations sont dispensés par le Réseau ?

Oui mais ils ont aussi des prestataires...

D'accord, et vous êtes au courant du projet de fusion ou de regroupement, on va dire, des projets politiques des deux associations ?

Oui, tout à fait

Et quel est votre point de vue là dessus ?

(rire) Au début sur le projet, là de regroupement... C'est vrai qu'au début, à la fois c'est très logique et très cohérent et je trouve intelligemment pensé, de mutualiser, de réfléchir à une cohérence territoriale. Et à la fois de me dire qu'à partir de juin, y'a probablement une troisième association, aussi petite soit-elle, ça fait quand même une troisième association. Donc des projets à gérer etc. Des financements à trouver, c'est vrai qu'au niveau organisationnel, y'a des jours où je me demande comment on va faire ?

Et vous avez la crainte que ce soit du travail supplémentaire pour vous ?

Ça, c'est sûr que ça fera du travail supplémentaire, après y'a quand même dans l'idée un peu de réorganiser aussi ce qui se fait aujourd'hui, c'est-à-dire que on imaginerait, du coup, que sur chaque entités il y ait un peu un référent et que moi je sois vraiment coordinatrice. Mais du coup peut-être, avec plus un aspect, alors c'est peut-être moins ce qui m'intéresse au final... Mais plus un aspect peut-être : dossiers, relations avec les financeurs, tout ce qui est recherche de fonds et puis des référents terrain qui seraient, eux, plus dans le quotidien et dans l'action, enfin la gestion des actions dans le quotidien. Je trouve que ceci dit c'est un regroupement qui peut-être intéressant et même si, dans un premier temps, ça peut être une charge de travail supplémentaire. Malgré tout ça peut nous contraindre, enfin nous conduire à réorganiser et peut être à mieux réorganiser en tout cas, mon poste.

Et ça vous paraîtrait cohérent par rapport à la Ville, par rapport à la demande des financeurs...

Alors, oui, on est vraiment dans cette logique, enfin en tout cas c'est comme ça que je le perçois on est vraiment dans cette logique de création de pôle territoriaux de mutualisation de moyens mais aussi de réfléchir à un maillage territorial et là on s'inscrit vraiment dans cette idée là, l'idée c'est pas de capter une association supplémentaire mais s'inscrire dans ce qui

existe déjà et de développer, enfin dans un premier temps ça sera maintenir l'existant et puis développer après des activités. Oui, je trouve que, c'est pour ça, malgré tout c'est un très beau projet et il faut aller dans ce sens là, même si je pense que dans un premier temps, ça demandera quand même du travail, après, maintenant à la différence de septembre dernier on a un trésorier qui est le même déjà pour L'Amicale et pour ici, donc moi je compte aussi beaucoup sur lui, ça va vraiment, si on construit ensemble les budgets et que moi j'ai plus la partie recherche de fonds, à ce moment là puisque c'est en même temps, ça va changer énormément les choses.

Et pour vous c'est une bonne chose d'avoir un président commun, un trésorier commun ?

Oui, parce que du coup on est même dans une démarche maintenant où on a même des CA communs mais ça permet justement cette cohérence des actions à développer d'autant plus visibles, on a un interlocuteur, moi je trouve que ça c'est très bien.

Et, comment vous pensez être perçus par les pouvoirs publics ?

Je pense qu'on est perçus, je pense qu'on est assez bien, alors ça dépend, les pouvoirs publics c'est les financeurs ?

Oui, mais pas que...

Alors les financeurs, je pense qu'on est assez bien perçus en tout cas il y a un a priori positif, ça je pense, après je pense qu'on est aussi perçus comme ayant des difficultés financières, on est pas les seuls mais c'est pas une raison, je pense qu'on est, je pense qu'il y a un a priori positif.

D'accord, par rapport à vos actions ?

Par rapport à nos actions, je pense que (ça c'est pas parce que c'est moi) mais je pense que c'est important qu'il y ait eu un poste de coordinatrice, ça manquait à mon avis et je pense que ça c'est bien perçu, oui, oui, oui je dirais ça. Après par les partenaires, enfin les partenaires, par exemple l'Office des HLM... Là je pense que c'est un peu différent. On est historiquement dans le quartier et par exemple, pour nous, pour moi, un des freins de l'association c'est son local et ça pour autant ça n'avance pas. Il faut dire qu'on a pourtant fait une demande, il y a la pharmacie qui va se libérer, bon ben ça sera pas, a priori, on aura pas le local...

Hum, vous pensez qu'il y a un blocage quelque part ?

Je crois qu'il y en a peut-être qui sont plus, qui font plus le forcing qui sont plus, qui ont peut-être plus de pouvoir politique que nous...

Oui, mais qui ? des associations ? des commerçants ?

Je ne pense pas les commerçants, je pense plus au niveau associatif mais c'est une association différente, c'est pas du tout. Je pense que c'est plutôt au niveau habitat mais c'est vrai que je pense que c'est un vrai frein, les barreaux aux fenêtres pour du social c'est plutôt horrible, on est pas très visible donc, y'en a plein franchement quand on fait des braderies qui nous disent : « ah, bon mais je ne savais pas qu'il y avait une association ici ! » alors que ça fait treize ans qu'on est dans le quartier, c'est incroyable ! Alors, il y a peut-être des défauts de communication de notre part mais je pense que les locaux, ceci dit, ne sont pas très adaptés.

Et, vous me parliez de la pharmacie, si vous ne l'avez pas, à votre avis qui va l'avoir ?

(elle sort une lettre) je vous montre qui a signé le courrier, bon je pense que voilà mais bon ça reste entre nous *(le courrier est signé de la première adjointe de la Ville, qui est présidente l'Office des HLM et qui fait également*

partie de l'association des copropriétaires qui aura probablement, la pharmacie) et je pense qu'elle a beaucoup plus de poids que nous...

D'accord

Voilà, mais ça je ne sais pas s'il faut le noter, mais oui, je pense que la première adjointe... Après du point de vue de notre activité, de ce point de vue là, l'a priori est positif notamment avec la Région, ben pour vous donner un exemple, la référente « santé » du quartier est en plus Politique de la Ville qui est donc en lien avec d'autres financeurs comme la Région, qui m'a appelé, qui souhaiterait venir, participer aux ateliers, en plus comme je suis aussi la coordinatrice de L'Amicale donc je l'ai aussi avec L'Amicale, elle vient, elle sait qu'on développe une action demain, elle a envie de venir voir, enfin, voilà, je pense qu'il y a vraiment, oui, un a priori positif. A nous, ceci dit c'est très fluctuant, à nous de le garder de le préserver, de montrer qu'il est justifié.

Vous pourriez vous développer davantage ?

Oui, déjà nous sommes ouverts que trois jours par semaine, donc on pourrait ouvrir plus, ce n'est qu'une journée et demi, donc ça ça veut dire que Sylvie la CESF elle n'est qu'à 20 heures. C'est sûr que ça c'est un gros frein, y'a le local et y'a la durée de, je trouve que tout est plus compliqué.... Donc, oui, on pourrait, en étant ouverts tout le temps on pourrait accueillir davantage de familles. La première chose c'est ça, on pourrait accueillir davantage de familles...

D'accord

Voilà, après l'autre chose c'est donc je pense que oui, après ce qui est sûr c'est que c'est quand même des relations humaines donc ça dépend de la personne qui anime les ateliers. Et, une des grosses difficultés qu'on a eu en 2012 c'est qu'on a eu trois personnes en douze mois. Une personne qui a fini fin février... Mais alors elle, du coup, elle a fini ces dix huit mois, y'avait une perspective de contrat pro derrière mais il fallait que Pôle-Emploi accepte qu'elle fasse plus de dix huit mois en contrat aidé. On avait tout, on avait le financement de la formation, on avait tout tout tout, Pôle-Emploi n'a pas voulu...

Oui

Donc elle est partie au bout de six mois, fin août et depuis octobre on a changé, donc dans la mesure où c'est quand même lié à ces contacts qu'on noue etc. Si on change trois fois en un an, c'est impossible, donc pour moi ça c'est un gros frein aussi. C'est le fait de tourner avec des contrats aidés, ça c'est sûr aussi mais bon, voilà.

Le DLA, d'après ce que j'ai compris il a été demandé, ou en tout cas conseillé, par la DIRECCTE ?

Oui

Et, du coup, vous le percevez comment ?

Alors, moi je suis arrivée c'était déjà décidé. Donc moi, j'avoue que du coup, je ne l'ai pas du tout mal perçu. Je ne l'ai pas du tout perçu comme un audit ou... Par les autres ? c'est pas très facile, oui, c'est sûr que c'est une forme de remise en question, c'est certain. Après, je pense que c'était indispensable. Non, moi je trouve que c'est intéressant mais voilà, moi, je l'ai pris en cours de route, donc c'est un peu différent. Mais les quelques fois où on a travaillé avec le chargé de mission et avec l'équipe, à chaque fois, c'était quand même très intéressant. Après, c'est vrai que ça reste à nous de trouver les solutions, on nous donne des pistes mais dans les

faits c'est quand même à nous de trouver les solutions parce que ces demandes de financements toutes les associations les font, il n'y a pas non plus des ressources inépuisables, donc... Moi je reste quand même un peu persuadée, et j'espère que ça ne sera pas le cas ici, mais je reste quand même un peu persuadée que dans les prochaines années il va y avoir une réduction importante du nombre d'associations, c'est inévitable. Avec les problématiques que ça pose parce que c'est quand même des acteurs de terrain dans le quartier qui remplissent vraiment un rôle de, une mission de service public...

Et ça vous avez l'impression que les pouvoirs publics le prennent pas assez en compte ?

Je pense qu'ils en ont conscience maintenant je ne sais pas s'ils en prendront les... Parce que par exemple pour L'Amicale la question se pose vraiment parce que, les trois associations qui font partie du projet sont toutes les trois sur des quartiers Politique de la Ville. Sauf que le contrat s'arrête en 2014 et a priori sur ces trois, il y en aura plus qu'une qui sera dans un quartier Politique de la Ville, prioritaire, c'est ici. C'est plutôt bien mais enfin c'est pas le plus gros financement. Mais par contre L'Amicale, on touche de l'ordre de 25 000 € par la Politique de la Ville, donc là... Donc la mairie, ils doivent bien le savoir mais enfin ils ont quand même un peu tendance à se renvoyer la balle. Il va falloir se positionner : soit on disparaît, enfin c'est quand même incroyable que ce ne soit pas une zone sensible, voilà, je pense que c'est la pire de la ville mais voilà, y'a des choix qui sont faits et si il y a plus d'associations dans ces quartiers... Faudra pas s'étonner que...

Que ?

Ben que le climat social, qui n'est déjà pas... Se dégrade encore plus. Et surtout que cette Politique de la Ville qui sert à faire de la prévention soit au final en échec dans ses propres règles. Moi je pense que le fait de prioriser certains quartiers, certains projets met inévitablement à mal le peu de résultats qu'il y avait en termes de politiques sociales... C'est vrai si les associations qui sont sur les quartiers n'ont plus les moyens d'exister, comment, que vont devenir les habitants de ces quartiers ?

Et du coup peut-être que la fusion, la mutualisation serait un moyen de...

En tout cas, nous dire (elle fait allusion à la position du chargé de mission DLA et à la DIRECCTE) : « c'est pas la priorité parce qu'il faut consolider le modèle économique d'abord », c'est pas un argument. Parce que si on attend, de toute façon, voilà. Donc c'est vrai que nous on continue ce projet là, parce que malgré tout il y a une cohérence. C'est pas ça qui va résoudre le problème financier, parce que mais dans un premier temps, pour moi, c'est pas une fusion. C'est déjà un rapprochement. La forme juridique, on ne sait pas du tout ce que ça va être. Mais en tout cas travailler sur les quartiers ensemble, je pense que ça peut ouvrir d'autres pistes de financement qui sont indispensables. Une de nos craintes en fusionnant, ou en tout cas en se rapprochant, c'est de nous dire : « mais maintenant vous n'êtes plus qu'une seule entité, vous ne pouvez déposer qu'un seul dossier ». Je ne suis pas sûre que ce soit vraiment juste parce que, en fait, on dépose pas un dossier à la Région en tant que L'Amicale ou machin etc. On dépose un dossier pour une action, qu'elle soit portée par L'Amicale ou par une autre association, finalement... Donc je ne suis pas sûre que, mais bon ça reste quand même une crainte. Il faut quand même qu'on vérifie que le fait de faire ça, qui pour autant va dans leur sens, parce qu'on mutualise des postes et qu'on va dans leur sens de territorialisation... Mais il faut qu'on soit sûrs, et en même temps, il faut pas se leurrer de toute façon les financements publics, ils vont

baisser. Voilà, donc je pense qu'à la fois les pouvoirs publics l'ont en tête mais je ne suis pas sûre qu'ils aient la solution...

Oui, donc pour vous, vous dire de travailler d'abord le modèle économique, c'est pas une solution mais maintenant que ça a été amené comme ça...

Enfin, si, c'est indispensable de travailler le modèle économique mais les deux sont liés, si le projet de rapprochement ne se fait pas, le modèle économique ne pourra pas être sécurisé non plus. Je ne sais pas si il faut qu'on mette en stand by le projet, pour autant. On ne va pas fusionner c'est sûr, des associations qui ont des soucis financiers toutes les deux. Et en même temps, si on ne se développe pas, on ne pourra pas sécuriser ni l'une ni l'autre. Et je pense que c'est là que le DLA a été important, c'est que je pense que ça a quand même permis à la fois au bureau et au CA d'entendre que c'était urgent. Que c'était maintenant. Que c'était la priorité. Je pense que Paul l'avait en tête mais je ne suis pas sûre que tous se rendaient compte, d'un autre côté la réunion avec les partenaires a permis de mettre tout à plat et qu'ils comprennent que sans développement il n'y aura pas de sécurisation des modèles économiques...

Bien, est-ce que vous voyez d'autres choses à dire ?

Non, heu. Après j'ai très peu parler de Stéphanie la secrétaire mais c'est vrai que le fait qu'elle soit... On est toutes les deux donc mutualisées, avec un horaire inversé c'est-à-dire... Enfin non, on essaie d'être ensemble par moment mais en volume horaire, on est inversées. Elle, elle passe plus de temps ici et moi à L'Amicale. Bon ça pareil, ça sera peut-être à réfléchir. Parce que du coup, bon à la fois ça se complète bien, mais du coup c'est sûr que Stéphanie, à mon avis, elle a plus qu'un poste de secrétaire. Déjà parce qu'elle a été seule entre guillemets, puisqu'il n'y avait pas de coordinateur. Elle est là depuis 2010, elle a été seule pendant, donc elle a fait plein de choses et voilà... Et autant, moi, je trouve que je suis pas mal payée, même si ça pourrait être mieux, autant je trouve que Stéphanie, Sylvie, et puis bon L'Amicale c'est autre chose, elles sont pas assez payées, ça c'est certain. Après, pour l'instant on ne peut pas faire plus. Voilà, y'a d'autres avantages c'est-à-dire, je pense qu'on a un accompagnement. Stéphanie elle va faire une VAE, voilà y'a un accompagnement individuel. Franchement, moi, ça m'a marquée quand je suis arrivée là. Je trouve qu'il y a un souci, dans le bon sens du terme, du salarié qui est très appréciable. Et voilà, donc effectivement, elles sont pas bien payées mais voilà y'a un accompagnement, je ne sais pas, je pense qu'elles le mesurent, mais. Voilà et puis elles sont en CDI, c'est aussi un...

Et qu'est-ce qui explique les écarts de salaires, c'est la convention, c'est le temps de travail ?

C'est plus, pour Stéphanie en tout cas, ce qui n'est pas très satisfaisant, c'est l'indice dans la convention, le nom de son poste. Je pense qu'elle a le plus bas des plus bas échelon et vu tout ce qu'elle fait c'est pas... Alors quand elle est arrivée, elle était très jeune très peu formée, ça pouvait s'entendre mais moi je trouve qu'elle a pris beaucoup de bouteille. Moi j'en suis très contente, on a bien trouvé notre mode fonctionnement et je peux le dire sur plein de points, elle me soulage. Voilà, je trouve qu'on fait un super binôme et ça c'est un des points positifs... Voilà, maintenant, peut-être que elle, elle trouve aussi et c'est pas impossible, qu'il y a beaucoup de choses aussi qui passent par elle, parce qu'elle a l'antériorité, parce que elle est souvent là, parce qu'à côté de ça on a un personnel en insertion qui tourne, à part Sylvie qui est en CDI, ce qui est très positif aussi c'est qu'elles s'entendent très bien. Donc voilà, j'avais ça aussi à vous dire...

D'accord

Voilà, sinon je pense qu'on aura l'occasion de rediscuter ?

Oui, bien sûr

Très bien, moi je suis vraiment contente que vous soyez là parce que j'ai l'impression que vous me comprenez, c'est parfois plus facile de parler avec des gens qui sont au même niveau que nous, c'est vrai que le bureau à eu du mal à accepter le nouveau DLA mais je pense que les administrateurs ne voient pas tout à fait les choses comme nous. Après je pense qu'on a pas vraiment le choix non plus...

Et bien en tous cas on va essayer de faire pour le mieux

Merci, alors à bientôt, la semaine prochaine c'est ça ?

Oui c'est ça !

Entretien N° 9

Je vais vous demander de me situer votre arrivée dans l'association, votre fonction...

Alors, j'y suis depuis le 15 février 2010, ça a fait trois ans au mois de février, au début j'étais en CUI, en contrat aidé, pendant deux ans et donc après, je suis passé en CDI au mois de mars 2012. Et du coup, ben en fait, je suis secrétaire et je suis sur deux associations donc ici sur et sur L'Amicale dans le quartier voisin, à onze heure, en fait. Je m'occupe du secrétariat, donc : mails... Après, je m'occupe un peu du personnel, renouvellement de contrat tout ça, enfin... Je fais un petit peu de compta aussi, voilà, je touche un peu à tout donc...

Vous faites aussi les payes ?

Ah, non ! Alors du coup, on est rattaché au Réseau, et en fait, c'est eux qui... Nous on fait les préparations de paye, donc on prépare, on dit voilà y'a eu un acompte, un transport... Donc ça c'est moi qui le fait, je leur envoie et après, eux, font les fiches de payes et notre trésorier fait les virements...

D'accord, et c'est un service qu'ils font gratuitement ou c'est payant ?

Ah non, ça ils le font gratuitement, c'est le centre ressources, c'est comme ça, je n'ai pas cherché comment pourquoi mais c'est comme ça (rire).

Très bien ! Et ils font la compta ?

Ils font la compta, en fait la compta, ce qu'on fait. Nous on a un logiciel, en fait pour nous, qui est assez simple. Comme ça nous on a nos factures, on les rentre, on garde nos factures. Et après on leur envoie toutes nos factures avec le fichier excel, et après eux, ils ont leur logiciel. Je pense que c'est un logiciel un peu plus perfectionné, pour après nous sortir chaque année le grand livre, les plaquettes, tout ça...

Et c'est eux qui font l'arrêté des comptes aussi ?

Ouais, avec l'aide de la coordinatrice et du trésorier et du commissaire au comptes de l'association... Voilà...

Très bien, et comment vous vous sentez dans votre fonction ?

Moi ça va, bon c'est un petit peu compliqué de jongler sur les deux structures, c'est souvent la course mais après c'est une organisation personnelle, moi j'aime bien aussi que ça se passe comme ça, voilà c'est...

Et c'est pas trop compliqué d'avoir deux univers quand même...

Ben, non parce que c'est toujours le même travail, oui c'est quand même assez la même chose. Mais du coup, sur L'Amicale y'a une personne qui s'occupe de l'administration, ici j'ai plus de choses à faire qu'à L'Amicale, c'est proportionnel. Donc voilà, on arrive assez bien à s'organiser avec la personne qui est là bas à trente cinq heures et avec Véronique aussi, qui est sur les deux structures. Donc elle comprend un peu, on a à peu près le même mode de fonctionnement, donc ça va on arrive assez bien à se cadrer toutes les deux. Vu qu'en plus on est sur deux structures en même temps, elle comprend aussi comment ça marche. Et ça, c'est vrai que depuis qu'elle est là, c'est un énorme plus, c'est vraiment un changement, quoi. Parce que les gens, des fois, je pense qu'ils peuvent pas comprendre ce que c'est d'être sur deux structures... Là par exemple, on a changé de trésorier, l'organisation elle est un petit peu

compliqué... Là c'est, je pense qu'il ne comprend pas très bien le fait que je sois sur deux structures, tout ça. Il faut qu'ici ça reste ici, que là bas ça reste L'Amicale, des trucs comme ça, quoi... C'est bien d'avoir mutualisé la chose mais en même temps pour nous, pour pouvoir se repérer, enfin... Il ne faut pas que l'un empiète sur l'autre et vice versa, quoi...

Et c'est lui qui a des difficultés avec sa prise de fonction ou...?

Ah non, je pense que lui, il s'en sort très bien. Il a tout à fait les capacités mais c'est vrai que comme nous on est sur deux structures et ils sont pas souvent là : ah, on se donne rendez-vous, t'es où ? C'est un petit peu compliqué par rapport à ça, c'est pas lui personnellement qui...

D'accord

C'est plus l'organisation entre nous, on va dire, mais sinon, non, ça se passe très bien. À part ça maintenant, je pense que c'est une passade. Comme il vient à peine d'arriver aussi, il est sur deux structures aussi, je pense que c'est juste le commencement. Après, il faut qu'il se cale et puis, ça ira mieux quoi...

Oui, et le fait que le poste de coordination ait été créé, ça vous a soulagé ?

Ah oui, totalement, totalement et en plus un poste de coordination mutualisé parce que du fait, avant, avant que Véronique arrive, on avait une coordination mais que sur L'Amicale et du coup pas ici et là, que ce soit sur les deux, c'est juste parfait quoi ! Moi ça m'a, enfin, elle prend tout Véronique, c'est plus elle qui me délègue que...

Donc ça a allégé votre charge de travail ?

Ah oui, totalement. Enfin, voilà quoi, quand à un moment donné on me demandais de faire les dossiers de subventions, là, c'était pas du tout de mon ressort, on va dire... Là, je suis plus dans ma place, dans ce qui faut que je fasse moi (*insiste, voix*). Voilà, j'ai pas un rôle de coordinatrice quoi, alors que j'avais presque ça avant...

Vous assumiez cette fonction qui n'existait pas ?

Ouais, voilà ! Comme il n'y en avait pas, il fallait bien quelqu'un fasse un peu la part des choses et donc le président étant bénévole, pas tout le temps là, ben c'était un petit peu à nous de gérer quoi...

Et quel rapport vous avez avec les membres du CA, vous les voyez ? vous êtes invitée aux réunions ?

On les voit plus ou moins, ça dépend des personnes, en fait. Ils essaient de passer quand même assez régulièrement, on a des relations tout à fait... Très bien ! Enfin, je veux dire, on se voit parce qu'on essaie de faire, tous les mois, en fait, on essaye d'organiser un repas de fin de mois où les salariés, les bénévoles et les membres du CA puissent se rencontrer et puissent faire un petit repas ensemble. Donc ça généralement, ils viennent, un petit peu moins en ce moment mais généralement, ils sont là. Y'a des journées comme par exemple découverte de l'économie sociale et solidaire, on essaie de se retrouver aussi tous ensemble, dehors du travail après on essaie aussi... Là, on avait fait un pique-nique, enfin c'était pour se retrouver dans un autre contexte et ça c'était super bien, parce que du coup, on a créé des liens autres que dans le travail vraiment. Donc ça c'est super ! Mais oui, on les voit quand même, ça va. J'aurais bien aimé qu'ils soient un peu plus présents dans l'association mais sinon ça va. Franchement avec la coordination plus les membres du CA qui passent, ça va...

Mais vous les sentez au coeur de l'activité ou pas trop ?

En fait, oui. Ils sont dans l'activité mais j'ai l'impression qu'ils sont un peu extérieurs, en fait. Des fois, ils disent des choses, ils voient que c'est pas sur le terrain, voyez ce que je veux dire ? C'est : - « Ah, on va faire ça ! - « Oui, mais non ! On peut pas faire ça ». - « Ben pourquoi ? » - « Ben parce que ici ça se passe pas comme ça ». C'est bien d'avoir des idées tout ça mais il faut voir en dedans ce que ça peut rendre, tout ça...

Et, vous même, en tant que salariée, si vous avez un souci à un moment donné, vous vous adressez à qui ?

Moi, c'est vrai j'irais... C'est plus vers Véronique.

D'accord

Ou au président si vraiment c'est de la plus haute importance mais sinon ce serait Véronique.

Et vous n'êtes pas du tout conviée aux réunions de bureau ou de CA ?

Non, aux AG on peut y aller, mais pas aux réunions

Et vous avez accès aux comptes rendus ?

Les comptes rendus, moi je sais qu'ils sont là. Après, je ne sais pas si les salariés ont vraiment accès à tout ça. C'est vrai que moi je n'ai jamais lu, enfin juste pour des raisons où je devais avoir, je devais lire, mais c'est vrai que je me suis jamais dis : ah, ben qu'est-ce qui s'est passé pendant ce CA ? En plus je ne sais même pas si j'ai le droit, en fait, en tant que secrétaire je ne sais pas du tout si j'ai le droit et c'est pour ça je me suis pas plus... Par contre, les comtes rendus d'AG je les lis...

On vous les donne ?

Alors du coup, en fait au CA, il y a la secrétaire du bureau qui est Chantal, elle, elle tape les comptes rendus, donc après elle les envoie... Mais en fait, il y a eu un moment où elle n'a pas pu assister à des bureaux ou à des CA et donc c'est moi qui ai tapé les comptes rendus. On me les a donné, c'était écrit manuscrit et donc c'est moi qui les ai tapé, voilà et qui les ai envoyé aux membres du CA. Donc je pense que ça doit pas trop les gêner mais bon...

Mais c'est pas dit ?

Non, c'est pas dit. On m'a dit : ben, tiens tu peux taper ? Ben oui vas y tape ! Et puis sinon c'est elle qui s'en occupe mais... Non c'est vrai que j'ai libre accès au classeur où tout est rangé mais j'ai jamais trop demandé, enfin, quand il fallait que j'y ailles j'y suis allé et personne ne m'a jamais trop rien dit, donc heu, donc voilà...

D'accord, et quel est votre point de vue sur la situation de l'association ?

Ben, c'est que les subventions, donc ça je vois tout le travail qui a été fournit, de la part de tout le monde, enfin surtout Véronique sur le fait de monter les dossiers, même sur les membres du CA qui cherchent par n'importe quels moyens de trouver des financeurs... Donc ça part un petit peu loin des fois... Mais bon, et là je pense que on est en crise quoi ! C'est (rire) ça en fait on est vraiment en crise, donc on essaie par tous les moyens de faire des économies, voilà, quoi c'est même des petites économies comme on dit mais là, ça a l'air un peu tendu, on va dire...

Mais vous n'êtes pas spécialement associée à cette démarche, on vous dit de faire des économies mais est-ce que vous connaissez les options politiques ou économiques qui sont prises ?

Ça dépend, par exemple pour les financeurs, on avait demandé à moi et un peu à tout le monde si vous connaissez, est-ce que vous pouvez aller chercher un peu sur Internet si vous voyez des financements machin... possibles, ça oui, très rapidement mais après, c'est vrai que, ben là par exemple, on voulait faire une petite étude avec les cartouches d'encre, si on pouvait faire des petites économies, je m'en suis chargée de faire cette petite étude, enfin, je fais les choses mais après, je, bien sûr je ne prends pas la décision, je dis à Véronique, qui elle après le dit dans le bureau, voilà. Mais c'est vrai que non, je ne suis pas au sein même de la réflexion...

Vous me parlez des cartouches d'encre ?

Oui parce que L'Amicale nous a donné pour un euro symbolique ce gros copieur, donc c'est super ! Parce que on avait des petites imprimantes de bureau à un moment donné et ça c'était impressionnant... Bon, déjà, ça marchait une fois sur deux et c'était très contraignant au niveau des cartouches... Et du coup, en fait, on a réussi à brancher quelques ordinateurs, on va dire en réseau avec l'imprimante, donc normalement tous devraient marcher, à part celui de Véronique qui ne marche pas mais sinon tous marchent sur ce gros. Pour le moment y'a plus de petites cartouches, le truc c'est qu'il faudrait se dire que c'est pas plus contraignant d'avoir ça et d'acheter des grosses cartouches qui valent assez cher ou plusieurs petites cartouches au long de l'année, donc voilà, c'est à voir...

Donc on vous a chargé de faire cette étude ?

Ouais, voilà

D'accord, au niveau de votre temps de travail ? ça vous convient ?

Heu... Ça déborde, ça déborde assez, ouais ouais, ça déborde assez... Ben à un moment donné je ramenaient même du travail à la maison, donc après j'ai fais : non mais stop quoi, enfin ! Ça... Je pouvais pas, à la fin ça empiétait trop sur ma vie à moi. Donc du coup j'ai fais : non mais ça, ça va ! Donc du coup je prends plus de travail à la maison mais ce qui fait un petit peu déborder ici mais bon, c'est pas plus de une heure, une demi heure, c'est pas plus hein...

Par quoi ? une demi heure par semaine ?

Ah non ! par jour (voix monte)

Ah, quand même !

Non mais ça dépend des semaines, là par exemple je sais que mardi j'ai fini à six heures alors que je finis à cinq heures et demi, souvent les mercredis je finis à six heures parce que en fait j'aime pas rester toute seule ici, donc du coup, je sais qu'ils finissent à six heures, les membres de l'équipe, d'autres membres de l'équipe, alors c'est vrai que j'en profite pour être avec eux un petit peu. La petite demi heure où on est ensemble ben, on peut la passer ensemble à se parler, machin, moi j'en profite aussi, ben pendant ce temps, cette demi heure qui est peut-être très courte mais pour moi c'est vraiment un plus quoi, pour pouvoir faire, pour avancer sur quelque chose, quoi...

Et ces heures que vous faites en plus, vous les récupérez ?

Ah, oui, ben franchement, je les note. Enfin normalement on devrait tous les noter, ils ont tous un truc comme ça, que l'on fait par mois. Ils le remplissent et quand ils font des heures en

plus, ils le notent et c'est récupéré avec l'accord de la direction. Mais c'est vrai que moi des fois j'en fais mais je le compte pas quoi, enfin...

Et vous avez une idée de ce que vous comptez pas, de ce que vous offrez ?

Franchement, non, franchement je sais pas. Je peux même pas dire... Mais après c'est arrangeant, enfin, moi ça m'arrange. Parce que dans mon travail j'avance plus, après il y a des jours où j'arrive en retard, peut-être d'une demi heure, ben ils ne vont pas me la compter, voilà, on me dit rien donc c'est un peu un arrangement qui s'est fait comme ça, aussi, hein...

Quand vous dites la direction, c'est Véronique et le président ?

Oui, voilà, ouais pour moi c'est eux la direction. Oui, parce que je dis ça, par exemple : quand on fait des événements de quartier, genre le goûté de Noël, on les récupère ces heures, on sait exactement le nombre d'heure, qui doit récupérer machin, et là c'est en accord avec eux, totalement.

Vous disiez avoir ramené du travail chez vous, ça a duré combien de temps ?

Pas trop longtemps parce que ça, franchement, j'ai dis : non mais c'est pas possible, quoi ! Enfin...

Mais vous l'avez fait au début ?

Oui, je sais pas, non, ça a du durer, j'ai du ramener, ben en fait c'était surtout pour des présences, donc c'est quelque chose comme... Allez, j'ai du passer six heures chez moi à travailler, ouais, deux heures sur trois week-end quoi. C'était pas non plus la mort. Mais moi je me suis dis : non. À moi même quoi, voilà, parce que sinon, ça empiète, ça empiète mais bon... Quand je vois ma collègue, là bas à L'amicale, elle me dit : « ah, ben pour une fois ce week-end je ne vais pas travailler chez moi, je lui fais ben, moi, je ne travaille jamais chez moi »...

Donc c'est quand même quelque chose qui est connu des salariés et des administrateurs ? C'est quelque chose d'assez commun ?

Ben, oui, on le fait parce que nous, enfin moi j'aime mon association. J'ai envie d'apporter, je le dis pas forcément à ma direction. Je n'ai pas envie qu'ils le sachent non plus, c'est mon problème. Si je n'arrive pas à faire, si je ramène du travail chez moi, si j'ai pas le temps de le faire ici, ben, tant pis ! Enfin... Mais du coup, c'est vrai que ils ont pas besoin de savoir ou quoi que ce soit, voilà.

D'accord, est-ce que vous sentez votre emploi menacé ? Est-ce que vous avez peur pour votre emploi ?

Oui, oui, oui, ben par moment oui, parce que, oui oui, parce qu'en fait quand je suis arrivée ici on m'a parlé de la VAE. On m'a beaucoup parlé de la VAE et ça fait quand même trois ans que je suis ici et tous les ans on me dit : la VAE, la VAE, la VAE... Et je ne la vois jamais arriver, donc je me dis : est-ce que c'est un problème parce que mon emploi ne va pas durer encore un an ou deux ? Est-ce que c'est un problème parce que je sais pas, y'a pas le financement pour payer les formations, voilà c'est des questions que je me pose, bon je ne les pose pas non plus à la direction ni rien du tout mais à un moment donné, oui, je vais les poser quoi. Là, si je vois cette année que j'ai rien et qu'en entretien d'embauche, (rire) en entretien annuel, on me dit rien, là oui, je vais en parler.

On ne vous en a pas parlé cette année ?

Si, ben là on suit, en fait là le problème c'est qu'on suit une formation, on est trois à suivre cette formation là, les deux vendeurs et moi. Et on suit, c'est une formation pour s'orienter vers le diplôme qu'on aimerait viser, en fait c'est une valorisation des, un truc genre : « capitaliser ses compétences » un truc comme ça, et donc en fait, moi on m'a dit de faire ça dans le but de savoir quelle VAE me conviendrait en fait, quelle VAE je serais capable de faire, donc j'attends de voir, hein !

Et vous auriez envie de faire quoi ?

Ah, ben moi, je... sais pas ! (rire) Enfin si, je sais j'aimerais toujours rester dans, enfin déjà c'est un BTS que je vise mais j'aimerais toujours rester dans le milieu du secrétariat, voilà quoi. Mais avec un niveau BTS, ça serait, c'est un peu mon but, quoi. Ici c'est mon but.

Oui

Voilà, après cette VAE, ben pourquoi pas continuer, mettre à profit ce que je connais, enfin voilà y'a pas de soucis mais après ben voilà, si mon poste est on va dire en danger que je parte pas une main devant, une main derrière quoi !

Et pour l'instant on vous informe de rien ?

Non

Non, d'accord et vous estimez que vous êtes bien payée ? Pour ce que vous faites ?

Ah, ben en fait je prends en compte que c'est quand même une association, c'est, y'a des difficultés, tout ça. Donc je prends en compte ça, avec le travail que je fais dans l'ambiance que je suis et comment ça se passe, je pense que oui. Mais si quelqu'un voit de l'extérieur mon salaire et ce que je fais, c'est non !

Donc, vous composez avec mais...

Moi, je fais avec parce que je suis bien ici, si j'étais dans une mauvaise ambiance, enfin, si j'étais mal, je, je... Déjà je ferais même pas le quart de ce que je fais, en termes de travail et je ferais juste le strict minimum et voilà, c'est tout, quoi !

Et est-ce que vous avez l'impression d'avoir une fonction, un travail plutôt d'équipe ou votre fonction est isolée, un petit peu indépendante de ce que font les autres ?

Je trouve un peu des deux, un peu des deux... Je trouve un peu des deux parce que, en même temps, je suis un peu obligée de demander à un tel, un tel, comment ça se passe, tout ça... Enfin, pour redonner, après, les comptes à Véronique, du coup. Parce que si tout le monde l'appelle ça sera un petit peu « cacafouillage ». Mais du coup je travaille aussi moi toute seule. Oui, oui, je travaille toute seule, enfin avec Véronique du coup, en équipe oui. Je travaille en équipe avec Véronique mais si je ne vois pas Véronique, j'ai aussi du travail. Les deux, franchement c'est les deux, vraiment.

Et vous êtes un peu associé à ce que fait l'équipe de terrain ?

Heu, oui, ben oui, souvent quand ils ont un problème, bon ils m'appellent, moi en premier, ils disent voilà... Donc oui. Après, je n'ai pas de contact direct avec les personnes, enfin, si, j'y vais... Là. C'est vrai ça m'arrive des fois. Là, on a reçu des dons, alors je suis allée, j'ai vu une dame, j'ai fait : bonjour, est-ce que ça vous plaît ? Enfin voilà, c'est tout, et puis après je ne suis pas tout le temps là...

Et au départ vous avez trouvé ce travail...

Tout à fait par Pôle Emploi, ah vraiment ! Je sortais de la FAC, enfin j'étais encore à la FAC et en fait, je voulais, je m'y plaisais pas du tout et donc je voulais avoir un travail ; mais un travail bien. Enfin je voulais pas être dans un restaurant, enfin à MacDo typiquement, parce que j'avais tous mes collègues à MacDo. Donc je ne voulais pas aller dans un travail comme ça... Moi je quitte la FAC à une condition : c'est que j'ai un travail bien, enfin qui... Eh ben ! coup de bol ! Pôle Emploi m'appelle me dit : ben allez là, mon premier entretien d'embauche de toute ma vie, eh ben j'ai été prise, donc du coup je suis là depuis et ça me plaît, vraiment, c'est quelque chose qui m'a plu...

D'accord et vous partagez les valeurs de l'association ?

Oui, oui, oui, franchement, je suis bien ici, je me sens bien.

Bien

Non, non, ça va franchement

Et, par rapport à la mission DLA est-ce qu'on vous a informé ?

Alors, très rapidement, ah, oui, on est informé. Ça depuis un petit moment, ils en parlent mais c'est vrai qu'après on sait pas trop ce que c'est, c'est un peu flottant, comme ça mais...

Si vous voulez on peut en parler, en deux mots ?

Oui, je veux bien

Alors le DLA c'est le dispositif local d'accompagnement, c'est des fonds publics de la Caisse des Dépôts et Consignations, des Régions, Départements mais aussi du Fonds Social Européen, qui au départ, sont destinés à maintenir des emplois, c'est-à-dire que les pouvoirs publics, Europe incluse, vont mettre des moyens sur une association, en général, qui a été repérée dans une passe de fragilité économique pour maintenir des emplois, donc après il y a des organismes qui sont détenteurs de ce DLA, et du coup, eux, vont réaliser un diagnostic et à partir de ce diagnostic vont faire un appel à des consultants, pour essayer de travailler la situation pour qu'elle soit plus stable, plus vivable...

Ouais !

Voilà, en gros ce que c'est que le DLA et nous notre mission, donc moi aujourd'hui je fais les entretiens, parce que on ne connaît pas votre structure et qu'on a besoin de savoir un petit peu qui est qui, qui pense quoi ! Et ensuite, on va travailler avec vous sur le modèle économique et sur le développement de l'activité...

D'accord ! Ok, ben c'est bien, c'est un bon projet, non non mais c'est très bien et je crois que c'était Laurence qui travaillait un petit peu sur ce projet, avec Véronique, tout ça non ?

Ah, je ne sais pas du tout qui c'est...

C'est le Réseau

D'accord, donc, on vous avait juste évoqué...

Ben oui, on en a parlé un petit peu mais c'est vrai que, on a évoqué le fait que vous veniez tout ça mais, oui c'est vrai que j'en ai entendu parlé mais sans plus...

Et du coup, vous, vous avez des attentes particulières par rapport à la mission ?

Ben, non moi j'ai pas vraiment d'attentes particulières, je ne savais même pas comment l'entretien allait se passer du coup, je savais pas ce qu'il fallait que je prépare ou pas... Non, je ne crois pas. Et sinon, non, je pense pas qu'il y ait besoin de plus de personnes parce on est quand même bien, on se débrouille pas mal je trouve, on a des bénévoles, on a des volontaires civiques, je trouve que c'est quand même une bonne chose, donc après à voir... Comment nous

on peut faire de notre côté pour essayer de mettre toute les chances de notre côté pour essayer de...

C'est ce qu'on va essayer de travailler, bien est-ce que vous voyez d'autres choses à me signaler ?

Hummmm... Non, pas du tout !

Bien, si on a fait le tour je vous remercie

Ben, de rien pas de problème !

Entretien N° 10

Tu as été coordinateur de la plateforme DLA, est-ce que c'est bien la bonne appellation ?

Non, c'était pas cette appellation là mais en fait j'avais pas d'appellation propre au DLA !

D'accord

Parce que au sein de l'AVISE, à l'époque le DLA était logé dans ce que l'on appelait le pôle d'activité et d'utilité sociale mais où en fait le DLA représentait 80% de ce pôle là, donc en fait j'étais responsable du pôle d'activité et d'utilité sociale et il y avait le DLA dedans. Je n'avais pas de titre spécifique pour le DLA. Après, moi aujourd'hui quand j'en parle, je dis, soit : j'étais responsable national soit, j'étais animateur national du DLA. Parce que en l'occurrence cela a été une évolution pendant que j'étais là de passer d'une posture de coordination à une posture d'animation. Et, là dessus, j'ai bataillé avec les pilotes nationaux.

D'accord, et ça c'était de quand à quand ?

Moi, j'ai été sur le DLA alors en fait, j'ai commencé en tant que consultant, c'est-à-dire que l'AVISE au début est venu me chercher en tant que consultant, parce qu'ils avaient un truc à faire et c'est après qu'ils m'ont proposé de m'embaucher. En tant que consultant ça a du être genre avril mai juin 2003 et je suis rentré à l'AVISE en octobre 2003 en je suis parti fin mars 2008.

Donc, le statut tu viens de le définir un peu, quelle était ta mission ?

Alors, elle a évolué au cours du temps. Au début quand je suis arrivé c'était de contribuer à la mise en place, alors c'était pas complètement une mise en place, il y avait déjà une trentaine de DLA quand je suis arrivé à l'AVISE, mais c'était en gros, voilà, mettre en place le dispositif, finalement, alors c'est moi qui le dit comme ça, c'était pas clair parce que même les pilotes nationaux, c'était pas clair pour eux le dispositif du DLA, y'avait la circulaire de 2001 mais en dehors de cela il n'y avait rien d'autre. Donc voilà c'était de donner un peu de contenu à ce dispositif et de faire en sorte qu'il fonctionne. Je dirai que c'était ça ma mission.

D'accord,

Après, voilà, moi je m'en suis confié d'autres (rires)

Alors justement, quel a été ton rôle ?

Alors, le rôle officiel, ça a été si je reprend dans l'ordre, ça a été d'abord de travailler avec les pilotes nationaux, pour faire en sorte qu'au niveau local, les directions du travail et la Caisse des Dépôts se mettent à créer des DLA, du coup on est passé de 30 à... Donc il y avait 30 DLA à l'été 2003 à fin 2003 on devait être à 90. Donc ça a commencé par ça, après, y'a eu toute la partie, (alors je vais oublier des choses forcément), mais toute la partie formation des chargés de missions ...

Karine : Ça, ça été important, moi je l'ai vécu en tant que chargée de mission DLA, c'est que comme on arrivait sur 2003, 2004 il y a eu énormément de sessions de formation des chargés de mission au projet de développement local, au...

Thierry : Au monde associatif !

Karine : Au monde associatif, au principe d'accompagnement, du diagnostic, d'un projet associatif, y'avait toute une série on avait au moins 3 ou 4 sessions de 2 ou 3 jours...

Thierry : Et ça, eh ben, c'est moi...qui l'ai conçu avec l'APCE, en termes d'ingénierie, ça m'a été imposé par la DGEFP et l'APCE mais finalement ça c'est très bien passé. Et j'avais sollicité, à l'époque c'était, Culture et Promotion.

Oui

Thierry : François Durant, de mémoire pour le contenu sur les parties associatives avec derrière une relecture par la CPCA parce que oui, c'était un autre rôle, et puis il y avait France Active qui eux, se chargeaient entièrement d'un des cinq modules, c'était sur l'analyse financière....et puis de toute façon, moi j'y connaissais pas grand chose. Donc y'a eu l'aspect formation, y'a eu l'aspect outillage. Donc on a créé des outils de diagnostic, euh voilà après chacun pouvait l'adapter mais au moins il y a avait un cadre, des outils d'animation, donc, un début d'espèce d'intranet et autre. Donc ça c'était vraiment le début, après y'a eu la mise en place de l'outil Enée qui est un outil de gestion et de suivi du dispositif qui est devenu un outil incontournable pour les DLA, les pilotes. Mais parallèlement, et c'est là où je dis y'a eu d'autres choses, ça a été de faire reconnaître et de donner du contenu et faire reconnaître la place des C2RA. Et ça, ça a été une vraie bataille qu'on a conduit avec les C2RA de l'époque, dont Christian, parce que Christian était déjà C2RA à l'époque. Il y avait trois C2RA quand je suis arrivé : Bretagne, Nord Pas de Calais et Auvergne. Donc, il y a eu donner du contenu et tout et c'était pas chose facile, y'a eu également, à partir de 2004, moi en fait je me suis retrouvé à devoir gérer en fait, le fait que tout le monde tire à boulets rouges sur le dispositif, au début, et y compris et notamment la CPCA. Pourquoi ? Parce que les réseaux associatifs n'avaient pas été associés à la conception à la mise en place et autre, donc il a fallu créer le lien avec la CPCA et ce qui a abouti, je ne sais plus en quelle année, 2005-2006. Justement ça a fait partie des trucs que moi j'ai faits en disant stop, pour qu'ils rentrent dans le COPIL national du dispositif mais moi je bossais avec eux en off, il y avait beaucoup de choses que l'on produisait où moi je travaillais très en lien étroit avec une personne de la CPCA mais les gars de la Caisse au début, ils ne le savaient pas. Et puis, cela a contribué à ce que, y'a eu une circulaire en 2006 qui disait que les CPCA régionales étaient membres des COPIL régionaux. C'était qu'un écrit. C'était en fait redonner de la place aux associations dans ce dispositif.

Karine : L'autre bataille par rapport aux réseaux, aux fédérations etc. C'était qu'il puissent être prestataires sur des missions DLA, parce qu'au début c'était pas du tout envisagé, quoi, c'était uniquement des consultants classiques et l'expertise des réseaux et le fait qu'ils puissent faire des prestations d'accompagnement, c'était pas reconnu, quoi !

Thierry : Non, c'est clair ! On en parlera demain mais c'est plus complexe que juste l'Etat machin, parce que c'était pas que l'Etat et autre n'en voulais pas, c'est qu'on avait aussi beaucoup, beaucoup, beaucoup d'associations, parce qu'on a fait un certain nombre d'allers et retours, qui étaient affiliées à un réseau et qui ne voulaient absolument pas que le réseau dont ils étaient membres soit au courant et encore moins les accompagner... Donc voilà c'était... Donc y'a eu ça : de faire reconnaître petit à petit la place des asso que ce soit dans le pilotage les prestations et autres... C'était à la fois le faire valider au niveau national mais derrière c'était convaincre aussi les chargés de mission DLA parce que y'en a plein et encore

maintenant qui sont fermés là dessus. Et cela m'amène à une autre mission qui s'est développée de plus en plus au fil des mois et des années et ce qui m'a amené justement comme je te le disais tout à l'heure à exiger, enfin, je l'ai joué d'abord en interne à l'AVISE, en disant : si cela ne bouge pas, moi j'arrête parce que je ne peux plus bosser dans ces conditions là, à passer de coordinateur à animateur du dispositif. Pourquoi, parce que je me retrouvais de plus en plus en posture d'appui des pilotes locaux, régionaux et départementaux du dispositif. Moi j'avais des DRTEFP ou des directions régionales de la Caisse des Dépôts, qui soit en direct, soit via les C2RA, sur des trucs voilà, c'est qu'est-ce qu'en pense Thierry VECLIN ? Et que moi, j'ai dit : ben ouais ! Mais moi je ne suis ni l'Etat ni la Caisse des Dépôts donc je n'ai aucune légitimité sauf que les faits faisaient, vu qu'il y avait une faiblesse de pilotage par la DGEFP et la Caisse des Dépôts et que ben moi j'étais identifié, reconnu et tout ça, ben du coup, je devenais un interlocuteur pour les pilotes et c'est là que : oh, ça va pas ! Si on le fait on l'officialise et on se donne les moyens, et c'est ce qui s'est passé. Y'a eu ça, et y'a eu eh ben tout le lien avec les partenaires, puisque y'a eu la création des CNAR, y'avait un collègue qui s'en occupait. Il a fallu accompagner ça, moi j'ai, je me suis chargé, enfin, j'ai été chargé directement de créer le CNAR IAE, le secteur et les trucs particuliers à ce secteur, d'amener les sept réseaux nationaux à se mettre d'accord pour créer un CNAR... Mais on y est arrivé même si le CNEI s'est retiré très peu de temps après. Donc j'avais aussi l'interface avec tous les partenaires nationaux, soit les réseaux associatifs, les réseaux IAE, les pilotes, et puis voilà... Et puis on avait ensuite tout l'aspect promotion du dispositif, aussi bien en termes de communication sur les territoires pour faire connaître pour que les collectivités, voilà...donc on avait fait *DLA et Territoires* machin....et aussi appuyer la DGEFP et la Caisse des Dépôts dans les batailles que eux menaient à Bercy, et ça je sais que ça a continué même après mon départ, mais je veux dire, quand je suis arrivé, le DLA personne connaissait, tout le monde shootait dedans, quand il a commencé...Voilà mais il a fallu le sauver je ne sais combien de fois, là aujourd'hui, je pense qu'on est plus du tout dans ce contexte de faire en sorte qu'il existe encore et négocier les moyens, les machins, les trucs. Mais il y a eu tout ça, euh et puis animer, l'ensemble du réseau...

Karine : Ouais animer les C2RA pour beaucoup, quoi

Thierry : Oui, j'avais l'animation des C2RA, ça a été, honnêtement, moi dans la période que j'ai connu, je pense qu'on a réussi à faire beaucoup de choses en jouant sur les marges parce qu'on en avait beaucoup. De fait, du fait que c'était pas une politique, enfin c'était une politique publique écrite mais pas pensée dans l'opérationnalité et en plus, selon moi le dispositif DLA, alors y'en a certainement d'autres, j'en ai vu quelques uns à l'époque, pour moi il a marqué, parmi d'autres l'évolution de la stratégie et de la posture de l'Etat dans des logiques de partenariats et que pour moi le DLA a été un terrain d'expérimentation de plein de choses par rapport à la manière dont l'Etat conduisait ses politiques publiques et notamment cette idée de dire finalement, l'Etat in fine, même si il décide toujours mais c'est le principe où on laisse une zone de vide et on laisse les acteurs, plutôt en jouant : ben c'est la concertation, le pilotage régional ou départemental mais finalement c'est qu'on laisse une zone de vide parce qu'on a pas les moyens de le faire. Déjà à l'époque et pour d'autres logiques aussi, et du coup c'est les acteurs entre eux, on les laisse gérer leur trucs sauf, qu'in fine c'est nous qui bâtons la mesure. Et ça pour moi, le DLA a été, enfin, précurseur, je ne sais pas, j'ai l'impression quand même, de ce nouveau mode de l'Etat dans la manière de construire et de

conduire ces partenariats dans les politiques publiques. Et donc, c'est aussi pour ça que ça a chamboulé beaucoup de gens, là Karine, pourra mieux en parler des pilotes régionaux et locaux, il a fallu ramer, ramer, ramer, ramer parce que, pour plein de raisons parce que, il ne faut pas oublier que les DLA, ils ont pris la suite du dispositif emplois-jeunes. La création est née dans le cadre du dispositif emplois-jeunes, la circulaire de création du dispositif c'est 2001 et c'est une circulaire des emplois-jeunes et que à l'époque des emplois-jeunes, c'est les directions du travail qui envoyait les consultants, donc les DD se sont senties, enfin ont leur retirait tout cela, et c'est plus eux qui choisissaient, c'est plus eux qui décidaient, donc il y a eu énormément de résistances par rapport à cela, ce qui peut se comprendre, enfin voilà, et deux : l'autre changement de culture c'était d'intégrer les réseaux et de les mettre finalement comme des pilotes au niveau régional, et ça ben, y'a eu énormément de résistances et ce qui a fait que même si la circulaire de 2006 avait enfin ouvert et posé les choses pour que les réseaux associatifs soient en pilotage ou aient la possibilité d'être prestataires, donc c'était écrit mais on a eu énormément de résistances sur le terrain et je suis sûr qu'il y en a encore plein aujourd'hui. Et que un des arguments qui revenait souvent c'était le côté "juge et partie", plus que, enfin y'avait ça et il y avait l'autre chose qui de fait est venue impacter les réseaux et la CPCA (ce qui a fait que la CPCA a été amenée à bosser sur la thématique de l'accompagnement, alors que cela n'avait jamais été le cas avant), c'est que les réseaux ont été vachement mis en cause, en termes de capacité et de qualité d'accompagnement de leurs membres, de leurs structures, donc voilà, donc de fait, ça a percuté pas mal de choses. Voilà.

Et du coup, si on en vient au dispositif lui-même, donc à l'origine les objectifs de cette mesure c'était quoi, pour l'Etat c'était quoi ?

Au tout début c'était, je reprends vraiment au tout début c'était pérenniser les emplois-jeunes. Le dispositif DLA, je pense que tu as connu le dispositif emplois-jeunes : les deux grands trucs c'étaient "professionnalisation" "pérennisation". A l'époque la professionnalisation était gérée par l'AFPA et les Conseils Régionaux, la pérennisation par l'Etat et la Caisse des Dépôts, d'où le "classeur jaune" CELAVAR et donc la circulaire de 2001, elle s'inscrivait dans cette dynamique de professionnalisation, ils avaient acté, enfin, ils étaient en passe d'acter, parce que c'est pas eux qui l'ont fait. C'est RAFFARIN qui a dit Stop ! Mais enfin c'était la fin du dispositif, ils voyaient que bon, donc, ils ont mis en place ça, pour aider à la pérennisation des emplois. Au delà de ça, l'objectif du dispositif, ça réduit un peu et là, je pense que c'est entrain de remonter en flèche, c'était pour moi un outil d'appui à la politique d'emplois aidés, donc c'est faire en sorte que les asso prennent des emplois aidés et faire en sorte qu'elles puissent les conserver et si ce n'est les personnes au moins les postes et de faire tourner. Pour moi au départ c'était ça et que pendant très longtemps on a eu une bataille là dessus et je me souviens quand il a fallu qu'on négocie parce que là la DGEFP est venue faire appel à la enfin... à moi et à la CPCA pour aller à Bercy négocier les critères de la LOLF, justement parce qu'il y a eu parce ce que voilà, on sentait le truc, il a fallu se battre pour que le dispositif DLA ne soit pas aux yeux de Bercy et de la LOLF, qu'un dispositif d'aide, (enfin de pérennisation de l'emploi et les emplois aidés notamment) mais un dispositif de développement de la vie associative et de l'accompagnement. Donc l'objectif au départ c'était les emplois, plus largement c'était finalement et c'était écrit comme ça, amener les associations à intégrer une culture économique et à entrer dans une culture économique, alors après... Laquelle ? Voilà ! Mais c'était vraiment ça : qu'ils intègrent la culture et leur donner les outils, les moyens etc. De s'inscrire dans une démarche de développement économique mais où on était déjà, je pense, dans un contexte, pourtant c'était avant la crise, de raréfaction

des moyens de l'Etat, aussi. Au départ, c'était ça, c'est progressivement et je pense pour beaucoup par l'action conjointe C2RA, AVISE et voilà qu'on a vraiment intégré, mais qui a disparu aujourd'hui, pour avoir discuté avec des gens de l'AVISE d'aujourd'hui avec Pascal et tout, une dimension animation territoriale, qui a disparue aujourd'hui et ça je crois que c'est malheureusement passé à l'as et ça c'est vraiment, je crois, que c'est l'un des plus gros truc qu'on a apporté, quand je dis on, c'est les acteurs eux-mêmes, les opérateurs du dispositif.

Quand tu dis que c'était dans un objectif que les asso entrent dans la sphère économique, ça pour vous cela rejoint quelles finalités ? Qu'est-ce qu'il y avait derrière tout cela ?

Pour moi c'est pas rejoindre la sphère économique parce que pour moi, une bonne parties des asso y était déjà de fait, puisqu'elles sont et étaient toutes employeuses. Donc elles étaient déjà dans la sphère économique, c'est pour cela que je parlais de culture économique.

D'accord, oui...

C'est en gros l'idée, si je caricature un peu, je pense que c'était d'amener les asso petit à petit à apprendre ou à se passer, avec la réduction de subvention, donc développer de nouvelles formes de ressources, donc de l'autofinancement et puis d'autres, bon à l'époque on parlait pas encore autant qu'aujourd'hui des entreprises privées pour financer l'associatif ça a été très vite derrière, je pense que cela a joué, en terme de valeurs. Je dirais que à l'époque on était dans une situation où un certain nombre d'asso se retrouvaient dans la merde, donc c'était, là y'a des moyens, y'en a plus ailleurs, puisqu'ils les avaient retirés ailleurs, en l'occurrence, ils avaient arrêté les conventions avec les grandes têtes de réseaux, ils avaient arrêté les crédits aux DD, le côté Jeunesse, ne s'impliquait pas plus que ça, d'ailleurs c'était une problématique aussi de gérer avec Jeunesse et Vie associative, donc c'était, là : il y a des moyens pour aider les asso qui sont un peu dans la panade parce que mine de rien, pour moi pour avoir accompagner des asso avant de rentrer à l'AVISE sur les emplois-jeunes, c'est vrai qu'il y en avait plein qui étaient dans l'illusion de : de toute façon, l'Etat va continuer, donc qu'est-ce qu'on va se faire chier, ils vont pas se permettre politiquement de mettre autant de gens à la porte... Moi, j'en ai rencontré beaucoup d'asso qui avaient cette vision là, donc c'était : vu le contexte et vu qu'on passait d'une logique à une autre et d'une logique, après, toi (Karine) t'en parlera puisque tu en a vu beaucoup plus que moi dans le cadre du DLA, mais l'habitude de financements publics de pas prendre de risque politique, de machin à maintenant il faut qu'on diversifie... Le terme diversification des financements est un terme qui était très présent. Donc c'était : au moins là il y a des moyens pour accompagner des structures et donc c'était dire : si il y a les moyens là, prenons les ! Par contre tout notre enjeu, c'était : essayons de faire de ce dispositif un petit peu autre chose que ce pour quoi il a été conçu au départ....

Karine : Après on arrive à l'objectif du dispositif, la porte d'entrée c'était vraiment en consolidation et développement des emplois dans l'associatif, c'était vraiment présenté comme ça et dans la feuille de route des DLA, c'était l'enjeu, c'était accompagner les associations où il fallait développer ou consolider de l'emploi. Et justement on a bataillé en disant : mais une association où l'accompagnement va mener à un licenciement mais pour préserver trois postes, c'est important de le faire quand même mais ça, ça a été des batailles auprès des pilotes locaux pour leur faire comprendre, et puis du coup je pense au niveau national

Oui, bien sûr...

Karine : Pour leur faire comprendre l'enjeu qu'il y avait par rapport à cela. Sur toute une période, j'aurai du mal à dater mais je pense que c'était, plutôt 2005-2006, l'enjeu c'était d'accompagner les politiques de l'Etat sur l'IAE et sur le service à la personne aussi, beaucoup... Et en gros quand on était chargé de mission DLA, on était sensé faire 70 % de notre enveloppe d'ingénierie fléchée sur

l'IAE ou le service à la personne et ça complètement déconnecté des réflexions sur les enjeux locaux réels des associations, et après ben voilà, en COPIL départemental, ça se négociait, c'est-à-dire...Moi j'étais en Aquitaine mais des départements comme la Dordogne où il y a des grosses problématiques de services à la personne, c'était très fléché dessus mais en Gironde, finalement, on avait vachement réduit notre entrée IAE, services à la personne pour aller aussi sur le champ culturel, sportif, éducation populaire etc. Mais il y a eu aussi ce truc d'appuyer les politiques de l'Etat IAE, SALP avec la création de l'Agence Nationale...

Thierry : Ouais. Et l'IAE à l'époque "Grenelle de l'insertion" on réduisait aussi, donc on accompagne, d'où la création du CNAR. Le DLA à un niveau national, par exemple la création des CNAR est absolument pas neutre, on n'en parle peu souvent parce que ils sont très, très loin du terrain mais mine de rien cela a été une superbe pirouette de la part de l'Etat et de la DGEFP en l'occurrence, pour faire en sorte de réduire, ses conventions directes avec les réseaux et de donner une enveloppe globale et de laisser les réseaux se démerder entre eux, pour se la répartir, c'était le principe des CNAR. Au delà des missions, les principes c'était ça, et ils y sont arrivés. Et tu regarde aujourd'hui ben, ce genre de choses et entrain de se faire dans pleins d'autres endroits y compris dans les collectivités où en gros, ben : "Montez un collectif, on vous donne une enveloppe et vous vous démerdez" !

Et les critères, tu viens de les évoquer un petit peu, je parle des critères d'attribution pour une association, aujourd'hui quand on tape DLA sur n'importe quel moteur de recherche on va trouver que les critères c'est utilité sociale et le fait d'être employeur, donc, à l'origine c'était pas ça d'après ce que...

Employeur, si.

Karine : Oui. Utilité sociale. Voilà, c'était des associations d'utilité sociale, d'ailleurs c'était pas associations, c'était « structures d'utilité sociale » et qui ont ou qui vont créer de l'emploi.

Thierry : Exactement

Karine : On avait, en tout cas au niveau de certains départements et pilotage locaux, on avait réussi à faire en sorte de pouvoir et accompagner des associations qui voulaient créer leur premier emploi en disant que c'est une condition de réussite...

Thierry : Donc ça a été une bataille au niveau local et national de faire accepter que le DLA puisse accompagner des structures qui n'avaient pas de salariés mais qui voulaient créer un emploi.

Karine : Mais après, concrètement dans les faits, structure d'utilité sociale mais en fait, c'était, on faisait un peu ce qu'on voulait en tant que chargé de mission DLA, quoi. Et puis après on était sollicités par des associations, moi j'en ai rencontré une sur Bordeaux, ils faisaient des futs de chênes, pour le vin, c'était pas spécialement d'utilité sociale, sauf que voilà, il suffit qu'ils disent que c'est fait avec du pin des Landes et on travaille machin, y'a des pilotes, enfin voilà, aucun contrôle là-dessus, en fait !

Thierry : Je pense qu'aujourd'hui c'est plus chaud, d'après ce que m'a dit Pascal.

D'accord, et ces critères alors, qui les a établis, est-ce qu'il y a eu, quand tu parlais de l'intégration des fédérations et des réseaux...

Thierry : Non, parce que les critères ont été déposés bien avant...

Bien avant, voilà...

Karine : Par contre dans les fléchages, je ne sais pas dans l'ensemble des départements mais nous on avait négocié une vraie marge de manoeuvre. Il y avait ce fléchage national : il doit y avoir au

moins 50 ou 60% de l'enveloppe sur l'IAE et le SALP, après nous, au niveau local, que ce soit sur les comités départementaux ou le comité de pilotage régional, c'est nous qui étions force de propositions vis à vis des pilotes en disant : là, il y a un enjeu à accompagner les structures liées à l'environnement, un enjeu à accompagner les structures...et ça, en fait, c'était soit des vrais enjeux par rapport au territoire où il y avait quelque chose à faire, soit parce que... Moi dans ma mission de C2RA, on avait, une opportunité de travailler correctement avec un des réseaux ou avec... Voilà, et que du coup on travaillait avec eux sur : c'est quoi les besoins de leurs adhérents ? Comment on travaille sur du collectif et comment on structure les accompagnements ? Et ça, finalement, à l'époque en tout cas, après peut-être qu'on s'y prenait bien, on a eu en tout cas une vraie marge de négociation importante et quand j'étais chargée de mission C2RA, ça se passait hyper bien entre C2RA et les DLA. On s'entendait bien et puis moi j'avais été DLA avant, donc je, ça simplifiait les choses mais du coup moi j'assistais à tous les COPIL départementaux, et du coup on a aussi réussi à faire en sorte que les décisions départementales soient en lien avec les décisions régionales. Et qu'on pouvait dire au niveau régional on nous donne un focus cette année sur l'environnement et dans tous les départements on arrivait à faire voter une enveloppe, voilà, ça n'a pas été le cas partout, je pense...

Thierry : L'aquitaine était une région un peu à part, un peu exceptionnelle là dessus, parce qu'ailleurs ça ne se passait pas souvent comme ça...

Voilà, j'allais venir là dessus : comment ça s'est organisé la délégation au niveau départemental et est-ce qu'il y a eu des consignes ou au contraire une grande latitude laissée aux leviers, enfin aux structures leviers...comment ça s'est...?

Thierry : Alors, pour donner un regard global, pour ce qui est du pilotage de l'Etat, c'était des circulaires qui réglaient le truc, sauf que ce n'est pas suffisant une circulaire ! Et c'est là, que ça variait d'un territoire à un autre, c'était selon la bonne volonté des DD vis à vis des DR avec en plus des enjeux de rivalité entre le régime régional et départemental. À l'époque, enfin d'ailleurs, le régional n'ayant aucune autorité sur les départements, donc les départements faisaient ce qu'ils voulaient mais les directives venaient du niveau régional, donc il y a eu plein de situations... Ceux qui comme en Aquitaine, où cela se passait bien entre la Région et les Départements, côté Etat, donc Caisse des Dépôts, c'était pas compliqué puisque c'était la Région qui couvrait tout et puis ben DLA C2RA. Mais il y a eu des cas où il y avait des directions du travail qui faisaient ce qu'elles voulaient, point. Il y avait celles qui appliquaient en cohérence, machin, il y avait celles qui faisaient ce qu'elles voulaient. Voilà, il y avait ces deux situations. Après sur les DLA eux-mêmes, là aussi, plusieurs situations types : la situation Aquitaine où on était vraiment dans une co-construction du pilotage, on avait le cas où les directions du travail intervenaient à tous les niveaux y compris dans la validation, et ça c'est un des trucs sur lesquels il a fallu qu'on bataille à l'échelle nationale, parce qu'on avait beaucoup de DD à une époque qui, elles, décidaient si oui ou non la structure entrait en DLA, alors que dans les textes c'était pas la DD qui décidait, c'était le DLA ; et si c'était pas le DLA c'était au moins un COPIL élargi mais dans les textes c'est le DLA et justement c'est comme ça aussi qu'on a... C'était qu'à un moment si les DD choisissaient à la place du DLA, on entrait dans la gestion de fait et là, juridiquement cela posait des problèmes. Donc on a joué là dessus mais t'as eu beaucoup de DD qui pendant un temps et pour certaines longtemps, qui ont eu cette posture là, vis à vis du DLA. Donc le DLA se retrouvait un peu coincé dans sa capacité d'actions et de choix même en respectant les orientations par secteurs et autres.

Karine : Mais ça c'était la contradiction parce que effectivement le DLA, il était là, quand même pour à un certain moment pour appuyer les politiques publiques de l'IAE et des SALP et les DDTE qui avaient à gérer par exemple les CDIEA, sur l'insertion et qui repéraient des structures d'IAE qui avaient des problématiques et qui auraient eu besoin d'accompagnement, ben forcément elles voulaient... Ben voilà, à la fois on disait : ben le DLA, ça doit aussi accompagner ces politiques publiques et en même temps les DDTE n'avaient pas le droit de dire : ben toi, en tant que structure

de l'IAE...

Thierry : On t'oblige à aller au DLA...

Karine : Voilà, il y avait une espèce de contradiction.

Thierry : Ça s'était fait aussi plein de fois et par les Conseils Régionaux, aussi, beaucoup, avec les emplois tremplin. C'est-à-dire que tu as eu plein de régions qui en mettant en place les emplois tremplin, quand tu signais la convention, tu t'engageais aussi, à aller voir le DLA pour la pérennisation de ton poste, donc c'était l'Etat et les collectivités.

Oui...

Non, mais clairement, les pilotes laissaient faire et tout... Et le DLA choisissait tout et donc, on va, on revient petit à petit à la structure et notamment la grosse distinction des DLA c'était sur les modalités de choix du prestataire. Nous on a toujours, et c'était dans les circulaires et nous on a toujours essayé d'animer cela, enfin voilà, à tous les niveaux autant qu'on pouvait : c'est la structure qui choisi ou au moins c'est un choix conjoint mais pas plus, mais voilà. Tu as eu un certain nombre de DLA, c'était le DLA qui choisissait les consultants.

C'est ça...

Voilà, les DLA choisissaient les consultants et la structure n'avait qu'à fermer sa gueule. Heureusement, ça se réduit petit à petit. Voilà ! Donc il y a eu un certain nombre de DLA comme ça, après, donc voilà, sur comment ça redescend et notamment dans les territoires où tu avais peu de forces associatives organisées, ben là les DLA, ils avaient un boulevard devant eux. Et que tu constates que les régions ou les départements où soit les pilotes, soit les opérateurs ont fait ce qu'ils voulaient c'est souvent parce que en face, les réseaux organisés soit n'existaient pas, enfin n'étaient pas organisés, soit ils l'étaient mais à force de se tirer la bourre entre eux ils n'avaient aucune puissance et aucun rapport de force possible, même si pourtant au national enfin à partir de 2004 nous on a vraiment bataillé pour que, pour que ça bouge. Du coup, voilà, t'as des structures qui se retrouvaient avec un consultant qu'ils auraient pas forcément choisi et c'était aussi vrai également même sur la logique du plan d'accompagnement. On avait des DLA, et pourtant nous nos formations, dès 2004 où on avait créé cette logique du plan d'accompagnement qui n'existait pas au départ. C'était de dire, parce qu'au départ, c'était une ingénierie, point. Et ce qu'on a fait, et ce que moi j'avais travaillé avec mon interlocuteur CPCA c'était construire cette logique de plan d'accompagnement, qui était super importante et qui je pense a amené à changer beaucoup de choses mine de rien et qui inscrivait deux logiques principales, c'était un, de dire : l'accompagnement, il se fait dans le temps et il peut comprendre plusieurs ingénieries, ça c'était un changement pas neutre ; et deux : plus dur à mettre en oeuvre mais le plan d'accompagnement intègre des actions qui peuvent être faites par des acteurs externes et notamment les réseaux, et donc l'idée c'était, on va travailler avec les réseaux pour construire un plan d'accompagnement cohérent au bénéfice de la structure avec une partie qui est réalisée par le DLA et son fric, et une partie qui est réalisée par les réseaux ou d'autres. Donc c'était ça, la logique. Bon ben, après ça a été plus ou moins suivi, plus ou moins mis en place. Du coup tu te retrouvais avec des situations où le DLA faisaient son diagnostic vraiment en lien avec la structure, se mettait d'accord avec elle sur le plan d'accompagnement, parfois jouait le jeu du réseau, du machin, du truc et l'extrême inverse : le DLA a fait son diagnostic,

poum ! Bon, ils l'envoient mais bon, et définit lui-même ce qu'il estime être les besoins d'accompagnement.

Et ces structures, elles ont été choisies comment ? Par appel d'offre

Y'a eu plusieurs phases et c'est pas neutre dans l'histoire, les 30 dont je te parlais qui existaient à l'été 2003, sur les 30 tu devais en avoir 25 ou 28 qui étaient du réseau France Active. C'est pas neutre ...

Oui

Ça a vachement orienté les choses, nous et moi en particulier, il a fallu du coup que, enfin, le premier mur que je me suis pris : c'est France Active ! Ben forcément, c'est eux qui détenaient le dispositif, ils avaient 95 % des opérateurs et ils se voyaient couvrir la totalité. Tout d'un coup y'a l'AVISE, structure récente en plus qui pouvait faire de l'ombre et qui en plus sur les DLA prenait la main, donc y compris sur leurs fonds et en plus, voilà... Donc ça a été chaud à gérer et que ça, ça a été, je crois, le résultat d'un deal entre l'Etat (Caisse des Dépôts) et France Active, dans un cadre plus global, et c'était à titre expérimental, dès 2002, il y a eu quelques DLA en 2002. A partir de là, les 30 premiers du fonds France Active, à partir de là, ça a été un appel à projet.

D'accord

Et donc on s'est retrouvé, et c'est là que ça n'a pas été simple, et que là, on a commencé aussi à mettre en place les formations et tout, parce que on avait une telle hétérogénéité de structures. Entre les structures d'accompagnement à la création d'activité, entreprises classiques, types boutiques de gestion, on en avait quand même un certain nombre, les structures de financements de l'ESS type France Active et les plateformes d'initiatives France Initiative, tu avais à l'époque quelques FOL ou Ligue, tu avais des CDE, des structures locales non affiliées à quoi que ce soit... et j'en oublie certainement mais tu vois entre Ligue et boutiques de gestion on est pas sur les mêmes, dans le même monde !

Et, est-ce qu'il y a eu des outils de contrôle et d'évaluation de ces structures ?

Oui, ben y'a eu Enée, déjà.

Karine : Ouais, Enée c'est un outil de reporting, quoi, nombre de structure que tu accompagnais, le nombre de jours d'ingénierie que tu finançais...

Thierry : Suivi post accompagnement et machin...

Karine : Oui, mais là, sur la grosse partie du dispositif, il n'y avait pas d'évaluation qualitative du travail des chargés de mission enfin et justement un des rôles des du C2RA c'était de aussi travailler sur la formation des chargés de mission DLA et en tout cas, nous en Aquitaine, on a beaucoup travaillé là dessus, on construisait ensemble nos outils parce que l'AVISE au départ avait fourni un certain nombre de grille de diagnostic tout ça, bon voilà, on avait récupéré quelques éléments mais on les a vachement retravaillés on les a adaptés et nous, on travaillait de façon très collective en Aquitaine avec l'ensemble des DLA. Et donc du coup, on s'est plutôt constitué nos méthodes de travail, nos outils de travail sur le territoire mais il y a des régions où cela ne s'est pas fait du tout en coordination... Mais la qualité du travail, on sait très bien....

Thierry : Je suis d'accord, sur quel type de suivi, quel type d'accompagnement, combien de machins, ça c'était fait et y'a eu enfin, on a travaillé là dessus mais ça a été mis en place dans Enée, après que je sois parti, sur le suivi post accompagnement, c'est-à-dire un truc que les DLA devaient faire, c'était même dans leurs objectifs quantitatifs, d'avoir un certain nombre de structures par an en suivi post accompagnement, où il s'agissait de faire un point et d'évaluer, je ne me souviens plus tout ce qu'il y avait dedans mais ça avait fait, Pascal avait pas mal bossé dessus, en tant que DLA puisque nous on faisait monter les DLA des C2RA pour bosser là dessus. Donc il y a eu ça, mais c'est vrai qu'en termes qualitatifs il n'y avait non seulement pas grand-chose et en plus ça a été un véritable problème et notamment pour les C2RA et que je pense que c'est un des éléments qui a fait que certains C2RA ou certaines personnes dans les C2RA se sont fait éjecter. Parce que y'avait un truc qui n'était pas clair, quand bien même c'était clair, qui n'était pas accepté et voilà, c'était dans quelle mesure le C2RA a un rôle d'alerte des pilotes sur des DLA qui déconnet et donc un peu de contrôle ? Et ça, ça a été vraiment un point très fort de crispation selon les régions. Chez Karine ça se passait très bien mais c'est la seule, sur cette question là. Cela peut marcher très bien ailleurs : C2RA DLA mais sur ce côté le C2RA est quand même garant d'un minimum qualité, c'est vrai que nous on disait : si toutes les régions étaient comme l'Aquitaine... Mais voilà, selon les régions le rôle des C2RA n'était pas pris en compte et on sait très bien que l'évaluation qualitative des accompagnements n'est pas la priorité car ce n'est pas du résultat quantifiable.

Eh bien merci beaucoup.

2. Exemple de questionnaire de satisfaction



ENQUÊTE DE SATISFACTION DLA **2013**

<u>Nom de l'association</u>	
<u>Coordonnées</u>	
<u>Nom et fonction de la personne remplissant ce questionnaire</u>	
<u>Nom du consultant ayant réalisé l'accompagnement</u>	

Ce questionnaire a pour objet d'évaluer votre satisfaction quant à l'action du DLA destiné à nous faire progresser dans nos pratiques.

Nous vous remercions pour le temps que vous voudrez bien accorder à son remplissage (double-cliquer avec la souris sur la case choisie, puis cochez la case « case activée » dans la rubrique « valeur par défaut »). Merci de nous renvoyer ce document rempli par courriel ou courrier postal.

Le diagnostic

Clarté de l'information transmise sur le DLA au départ

Parfaitement claire Relativement claire Floue Incompréhensible

Le regard extérieur porté sur votre association dans la note de diagnostic était-il pertinent ?

Très pertinent Relativement Peu pertinent Pas du tout

Avez-vous eu des difficultés lors de la relecture/validation de la note de diagnostic ?

Aucune Quelques unes Plusieurs Beaucoup

Considérez-vous que la démarche mise en place par IEDV a permis de rédiger un diagnostic partagé par votre association ?

Tout à fait A peu près Pas vraiment Pas du tout

Pertinence et clarté du plan d'accompagnement proposé :

Très satisfaisante Satisfaisante Peu satisfaisante Pas satisfaisante

Etes-vous en accord avec les analyses et le plan d'accompagnement de la note de diagnostic rédigée par le chargé de mission DLA ?

Tout à fait	A peu près	Pas vraiment	Pas du tout
-------------	------------	--------------	-------------

Disponibilité et écoute du chargé de mission DLA :

Très satisfaisante	Relativement	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	--------------	-------------------	-------------------

L'accompagnement

Disponibilité et écoute du consultant :

Très satisfaisante	Relativement	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	--------------	-------------------	-------------------

Qualité du consultant :

Très satisfaisante	Relativement	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	--------------	-------------------	-------------------

Pertinence et opérationnalité de l'accompagnement :

Très satisfaisante	Relativement	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	--------------	-------------------	-------------------

Le rythme de l'accompagnement vous convient-il ?

Tout à fait	A peu près	Pas vraiment	Pas du tout
-------------	------------	--------------	-------------

Adéquation entre la mission menée et le plan d'accompagnement prévu :

Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	---------------	-------------------	-------------------

Pertinence et opérationnalité des méthodes de travail proposées par le consultant :

Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	---------------	-------------------	-------------------

Les résultats de l'accompagnement

Qualité et pertinence des outils transmis :

Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	---------------	-------------------	-------------------

Qualité du rapport de fin de mission :

Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas satisfaisante
--------------------	---------------	-------------------	-------------------

Votre satisfaction sur le DLA

Adéquation entre les changements que vous attendiez et les changements qui se sont opérés :

Très satisfaisante Satisfaisante Peu satisfaisante Pas satisfaisante

L'accompagnement vous a aidé à pérenniser vos emplois :

Tout à fait A peu près Pas vraiment Pas du tout

Vous êtes satisfait de l'action du DLA :

Très satisfait Satisfait Peu satisfait Pas satisfait

Perspectives

Souhaitez-vous avoir des informations sur les outils de financement de France Active (avances remboursables) ?

Oui Non

Si oui, merci de contacter la personne en charge du financement à IEDV, Fabienne Rey (04 75 70 76 75)

Avez-vous besoin d'une autre mission d'accompagnement ? *(si oui merci de nous confirmer par téléphone afin que nous puissions en discuter)*

Oui Non

Sur quelle thématique ?

Remarques libres sur le dispositif

3. Etapes de l'analyse, tableaux des relevés des qualités pour chaque entretien

Entretien n°1

Qualités	Repères	Non-Qualités	Repères
		Nul (de réputation)	« J'appelle mon confrère du 05, il me dit : nul ! »
Disponibilité	« il s'est prêté à l'exercice (...) on a discuté deux bonnes heures » « J'ai eu un bon échange avec lui »		
Capacité de réajustement	«(donc il m'a dit) je vais revoir ma copie »		
Bonne réputation	(laCDM DLA) « moi j'ai de bons retours d'association sur cette personne là »		
sentiment d'appartenance commune	« on a des origines communes »		
Ecoute	« Je lui ai expliqué mes états d'âme » « il m'a posé pas mal de questions »		
Pertinence	« il m'a posé des questions assez pertinentes »		
Compréhension	« j'ai vu qu'on était en phase sur ma préoccupation » « je l'ai trouvé compréhensif »		
Capacité d'analyse	« j'ai vu qu'il avait cerné ma problématique à moi »		
Congruence	« (...) et pas forcément celle qui est écrite dans le diagnostic »		
Capacité d'adaptation	« j'ai trouvé qu'il avait eu une réaction intelligente »		
Compétence	« Il m'a donné deux ou trois pistes (d'intervention) qui semblaient effectivement répondre		
		Sophisme	« Après, bon c'est des consultants, hein, du phosphore on sait faire, du rédactionnel on peut en faire... » « C'est souvent des copiés-collés »

Entretien n°2

Qualités	Repères	Non-Qualités	Repères
Démarche participative	« À chaque étape on a pu dire : ça , ça convient, ça , ça convient pas » « Donc, c'est vrai que le travail à ce niveau là est intéressant parce qu'il y a la possibilité de modifier »		
DLA correspond à un besoin	« Toutes les personnes étaient motivées pour faire ça parce qu'effectivement dans l'association il y a besoin de remettre les choses au clair »		
Inspire un sentiment positif	« Après, je pense que ça a été un sentiment positif pour tout le monde »		
		Risque	« Après, on est toujours dans la crainte, qu'est-ce qu'elle va nous dire sur le fonctionnement, est-ce que la personne va être réceptive (...) »
Compréhension	« Je pense qu'on est tombé sur une personne qui a bien compris la structure, dans laquelle on est »		
Réceptivité	« Elle est réceptive au niveau humain, financier, pédagogie etc. »		
Capacité d'adaptation	« Elle va être capable de rebondir »		
Capacité d'analyse	« Elle est capable d'analyser ce qu'on peut lui dire »		
Compétences et expérience professionnelle	« Elle a quand même un certain nombre d'expériences dans divers centres, du coup elle nous tuyaute »		
Délivre des outils	« Elle nous donne pleins d'outils » « qui vont permettre d'avancer »		
Apporte une ouverture	« Elle nous ouvre vraiment sur un horizon plus large »		
Nous transforme	« Elle nous ouvre, elle nous transforme »		
Médiation	« Elle n'hésite pas à recadrer les partenaires » « Du coup ils ont bien compris le message »		
Adéquation avec la demande	« Je pense qu'effectivement, elle répond à la demande qui a été faite »		
Tient compte de la temporalité associative	« Elle nous dit bien, c'est pas maintenant, c'est pas tout de suite, il faut prendre le temps »		
Disponibilité/fiabilité	« Elle est joignable, elle va répondre »		
Autorise la parole	« On a lâché tout ce qu'on avait à lâcher »		

Entretien n° 3

Qualités	Repères	Non-Qualités	Repères
Proximité-fraternité	« Ça se passe par l'intermédiaire d'une association on va dire « grand-frère » »		
		Collectif	« Le fait qu'on soit formé en groupe ne m'a pas convenu »
		Décalage	« je n'étais pas du tout convaincue par l'utilité de la personne par rapport à notre projet, parce qu'on était pas du tout sur les mêmes critères, lui il sortait d'une fondation. et nous on était anti-secteur privé, on avait un discours politique assez particulier
Souplesse du dispositif	« Du coup il a été décidé que ce serait un accompagnement à la carte, un accompagnement professionnel »		
Compétence	« C'était quelqu'un de très compétent »		
Adéquation/proximité	« des formateurs très proches de nous »		
Congruence	« extrêmement proches de nous qui se moulaient dans notre histoire »		
Transformation	« Et pour le coup, là, ils s'emprenaient de notre histoire pour en faire quelque chose » « Ça a provoqué mon changement personnel »		
Structuration/ clarification	« Ne serait-ce que d'avoir tous nos codes sur la même feuille, ça a clarifié la chose »		
Délivrance d'outils durables/adaptés	« des outils que j'utilise tout le temps » « des documents qui sont vraiment utilisables » « Ça nous a rendu visibles »		
Dédramatisation	« Il a permis de dédramatiser le rapport à la gestion »		
Humanité compréhension	« Très humain qui comprend bien le travail de gestion d'une association »		
Réassurance	« Ça m'a rassuré et ça m'a structuré »		
Confiance aveugle/ appui	« Je pense que je n'ai pas été très précise sur la lecture des diagnostics de mes besoin, je pense que j'ai eu beaucoup confiance dans les personnes, (...) j'ai donné ma confiance aux personnes et j'ai laissé faire »		
Soulage et fait du bien	« Ça m'a soulagé, ça m'a fait du bien »		
Stabilise/soutien	« Ça m'a stabilisé, rassurée, soutenue		
Permet prise de conscience	« Ça m'a ouvert les yeux, ça m'a donné une réalité de la chose en fait, ça m'a mis les yeux en face des trous »		

Entretien n° 4

Qualité	Repère	Non-Qualités	Repères
		Peu convainquant	« On a renvoyé le consultant au bout de deux jours car comme je vous l'avais dit l'année dernière je n'étais pas convaincue par le garçon »
		Déception	« Mais là on peut dire qu'il a été en dessous de tout et encore je suis gentille car pour le qualifier je pourrai vraiment ne pas rester polie » « Déçue, très déçue » « Le DLA, c'est pas au point leur truc, on a perdu un an »
		Incompréhension	« (...) et le garçon n'a absolument pas compris ma problématique »
		Attitude provocante	« On aurait dit qu'il mettait le feu aux poudres par plaisir »
		Attitude non professionnelle	« Il a fait tout de suite copain-copain avec les salariés (...) une attitude très limite... Pas professionnelle »
		Pas de retour sur investissement/écart entre les projections et la réalité	« Moi je l'avais vu avant, je lui avais bien mis les oints sur les i mais lui il est arrivé avec des belles solutions et il n'a rien demandé : pas un chiffre, pas un rapport, rien » « Ah, ben pas vu » « D'abord, je passe du temps avec lui, je m'organise pour pouvoir lui transmettre toutes les données en juillet » « J'ai pris du temps de le rencontrer, de lui exposer ma problématique, j'ai réservé du temps pour lui et tout ce qu'il fait c'est d'aller cloper avec les salariés » « Je suis à l'interface de tout,, c'est lourd, très lourd, c'est pour ça que j'attendais beaucoup du DLA »
		Laxisme	« Il a eu des entretiens avec les salariés, donc six fois quarante minutes, en gros quatre heures de boulot, avec les pauses et le resto à midi, c'était plié ! » « Pause clope avec les salariés et vivement quinze heures que je rentre chez moi... Poils dans la main et tout le toutim » « Il a pris le côté « olé-olé » avant le côté professionnel »
		Solutions prêtes à porter, conclusions hâtives	« Il a rencontré un peu le bureau, ensuite pause clope avec les salariés, ensuite il a demandé à s'entretenir avec les différents services et c'est tout » « Après il a convoqué le bureau pour le lendemain pour présenter ses conclusions » « Non ! il avait déjà toutes les solutions » « Il a parlé de solutions et de différentes options sur lesquelles le bureau devait se prononcer mais moi je ne voyais pas l'intérêt de déplacer le bureau pour des solutions alors que rien n'a été creusé » « Je n'ai pas voulu en entendre parler de ses solutions »
		Incompétent, hors sujet, nul	« J'ai pas compris, est-ce qu'il est vraiment mauvais ? Moi, je l'ai trouvé vraiment pas bon sur le sujet, il est peut-être bon ailleurs mais pas là ! » « Je ne sais même pas si il a compris de quoi je lui parlais » « Nul, j'ai surtout eu l'impression qu'il est nul » « Pour faire du rédactionnel, des copiés-collés, là il est bon, mais en réalité il est nul » « On le paye pour qu'il nous fasse avancer il nous fait reculer »
		Trahison-rupture de confiance	« Il m'a pris pour une débutante, il m'a bien fait croire qu'il allait dans mon sens et au final il n'a rien creusé du tout » « il me dit qu'il va revoir sa copie en fonction de ce que je lui ai dit, voilà, il me vend bien son truc » « Et en plus il m'a pris pour une belette » « Il s'est foutu de moi »
		Contreproductif/ risque de relance du conflit	« Je le vois entrain de cloper sur le trottoir avec les salariés et en plus pas n'importe quels salariés, justement ceux qui posent problème. vous comprenez on a eu quinze mois de crise et lui, vient remettre le feu aux poudres » « (...) quand il est parti, je vois les salariés qui replongent dans ce qu'on avait réussi à évacuer »
		Pas d'implication, pas de compréhension	« Je pense qu'il n'a rien compris parce qu'il ne s'est pas impliqué »

Entretien n° 5

Qualités	Repères	Non-Qualités	Repères
		(dispositif) Infantilisation	« J'ai conscience de mes responsabilités, qui le le sais très bien sont très importantes » « J'étais pas rétif, pas insensé à ce point là » « Je ne suis pas complètement irresponsable » « je sais très bien qu'on peut pas creuser éternellement le déficit (...) »
		Hypocrisie	« (...) mais en même temps on travaille déjà des solutions alternatives, on avance on sait très bien que les fonds publics ne sont pas illimités, on nous dit qu'il faut penser au privé mais on n'est pas les seuls non plus »
		(partenaires institutionnels) Incohérence	« Ce projet, il va justement dans le sens des politiques et on nous dit : stop, arrêtez tout ! »
Implicitement : Capacité à travailler dans les marges du cahier des charges	« Mais c'est pour ça que j'aurais souhaité que le DLA porte sur ce nouveau projet, pour nous aider à trouver la forme juridique la plus adaptée » « Quoi qu'il arrive le train est en marche et quoi qu'il arrive nous irons sur ce nouveau projet, avec ou sans le DLA (...) Je n'ai rien contre vous mais ce projet verra le jour, ça je vous le dit ! »		

Entretien n° 6

Qualités	Repères	Non-Qualités	Repères
		(dispositif) Blessant	« Alors je sais que le DLA avait mis une petite phrase dans leur diagnostic qui m'avait un peu touché, c'était style : que les anciens bénévoles, que les bénévoles trop anciens... Je me suis sentie très visée, alors voilà... Je me dis... Bon (...) » « Entendre que les bénévoles sont trop anciens, ça mène à quoi ? »
		(dispositif) Hors sol Hypocrisie	« Vous savez, c'est vrai qu'il y a eu des problèmes financiers mais le précédent DLA n'a pas résolu le problème financier parce que tout est lié et que ce n'est pas être pas aussi simple sur le terrain que ce qu'ils voient depuis leurs bureaux et qu'ils écrivent dans leur diagnostics.(...) » « Est-ce qu'en changeant pour des bénévoles plus jeunes, d'abord il faudrait les trouver les jeunes, est-ce que c'est vraiment ça qui va changer les finances ? »
implicitement : capacité à réparer	« Oui, sinon, je crois que je vous ai tout dit... Vous pensez vraiment que je suis dépassée et plus dans le coup ? »		
implicitement : capacité à travailler dans les marges	« Mais vous pensez vraiment qu'il faut encore réduire nos activités ? »		

Entretien n° 7

Qualités	Repères	Non-Qualités	Repères
		Provoque la perte de repères, de sa place	« J'ai découvert le monde associatif en venant ici, ça m'a plu surtout parce que je m'occupais de l'ACI-travaux quand la structure a arrêté, je me suis posé aussi la question, si j'allais arrêter moi aussi parce que je ne voyais pas vraiment l'utilité... »
		Peu crédible	« (...) alors ils nous conseillaient, voilà, ça a été tout » « Ils nous disaient ça vous feriez mieux de faire comme ça ou comme ci mais c'était que des petits conseils » « Donc, honnêtement, moi le DLA, hein ! »
		Solutions prêtes à porter	« Donc finalement à quoi ça abouti ? À part arrêter l'ACI ? Je ne sais pas, qu'est-ce que ça a apporté ? » « CI je n'ai pas vu ce que ça a apporté, puisque ça a été l'arrêt ! Pour moi ça n'a rien apporté (...) » « Arrêter l'ACI, je ne suis sûr que c'était la seule, la bonne solution »
		Hypocrisie	« La solution c'est quoi ? C'est-à-dire, vous comprenez à un moment donné, je me dis que leur logique elle est quand même un peu bizarre. faire des économies, faire des économies et bien moi je dis, aujourd'hui il n'y a que les morts qui font des économies ! »

Entretien n° 8

Qualités	Repères	Non-Qualités	Repères
Interroge	« C'est une forme de remise en question, c'est certain. Après je pense que c'était indispensable »		
Intéressant	« Je trouve que c'est intéressant (...° les quelques fois où on a travaillé avec le chargé de mission et avec l'équipe, à chaque fois c'était quand même très intéressant »		
Révéléateur médiateur	« Je pense que là le DLA a été important car il a permis au bureau et au CA d'entendre que c'était urgent, que c'était maintenant. Que c'était la priorité (travailler le modèle économique) Je pense qu'ils l'avaient en tête mais je ne suis pas sûre que tous se rendaient compte, d'un autre côté la réunion avec les partenaires a permis de mettre tout à plat et qu'ils comprennent que sans développement il n'y aura pas de sécurisation économique »		
		Hypocrisie	« Ça reste quand même à nous de trouver les solutions car les demandes de subventions toutes les associations les font et il n'y a pas non plus de ressources inépuisables...(...) Mais je reste quand même un peu persuadée que dans les prochaines années il va y avoir une réductions importante du nombre d'associations, c'est inévitable..»

Deuxième partie : Fiches de lecture

« La pédagogie du projet en formation Jeunes et Adultes »

Jean Vassileff - Préface de Jean-Pierre Boutinet

Chronique Sociale, Lyon 1988, 1ère éd. – 132 pages

L'auteur :

Economiste et gestionnaire des entreprises, Jean Vassileff fait une carrière dans l'industrie. En 1974, il devient formateur de formateurs à l'A.F.P.A au Centre pédagogique et technique de Nantes. Il s'intéresse aux problèmes pédagogiques que posent le développement des formations pour les jeunes dans une situation de crise de l'emploi. Dans ce livre, il fonde sa théorie de la Pédagogie du Projet et peu après il participe avec un groupe de formateurs, à la création de l'Institut de Pédagogie du Projet, à Nantes en 1989.

Il publie également :

"Histoires de Vie et Pédagogie du Projet", préface de Gaston Pineau- Chronique Sociale, Lyon, 1992 1ère éd.

"Le Partage contre la Croissance" Siloë, Laval 1995 1ère éd.

"Eloge de la Valeur Travail" Ed. Siloë, Laval, 1995.

Le livre :

Plan en trois parties et dix chapitres, dont l'un est consacré au projet d'expérimentation ; trois annexes.

Présentation du propos

Dans la préface, Jean-Pierre Boutinet explique que le concept de projet est devenu passe-partout, galvaudé et de ce fait il met en doute ses qualités opératoires. Pour lui l'entreprise de Pierre Vassileff est de tenter de réhabiliter la démarche de projet en partant de son sens premier, tout en situant celui-ci comme une méthode d'action.

Jean Vassileff propose une méthode, qui, à partir d'une analyse socio-économique de la société du non-emploi et du constat de l'échec des politiques de traitement social de ce non-emploi ; va fonder « (...) un mouvement qui prépare l'avènement d'une société désignant le Désir et l'Autonomie de ses membres, comme valeurs fondamentales ». p 29

Dans ce livre l'auteur expérimente la Pédagogie de Projet avec deux groupes différents de « formés » : des jeunes en difficultés d'insertion à Nantes et des adultes en formation professionnelle à St-Brieuc. Il explique qu'à ce stade de la recherche toutes les hypothèses

n'ont pas encore été vérifiées mais il nous livre l'expérimentation « modulaire » pour nous donner un aperçu des différents choix, freins et surprises qui se sont révélées aux formateurs, qu'il nomme « les pilotes ». Un an après la publication de ce livre, Jean Vassilef participera à la création de l'institut de la Pédagogie de Projet à Nantes.

Présentation du fond

La crise et le chômage arrivent en France en 1974, après le premier choc pétrolier. Le phénomène du chômage repose sur une analyse keynésienne de l'économie et des valeurs politiques. En effet, de 1970 à 1986 la France augmente considérablement son PIB, elle n'a jamais été aussi riche. Elle produit plus qu'en 1950 avec moins de travail grâce au progrès et à l'automatisation de nombreuses chaînes de production. Les besoins des français sont satisfaits et le chômage augmente. Il n'y a pas, selon Jean Vassilef de crise dans le sens économique du terme mais il s'agit d'une crise de l'emploi. Le modèle keynésien prône la relance économique par l'augmentation de la production. Les valeurs de la société sont le besoin et la rareté. Pour Jean Vassilef, ces politiques économiques sont vouées à accroître de plus en plus la courbe du chômage plutôt que de le résorber. La solution résiderait, pour lui, en la réduction du temps de travail à trente-cinq heures hebdomadaires accompagnée d'un prélèvement de 7% du salaire des actifs en emploi. Lorsqu'il écrit ce livre, cette proposition n'a pas encore été retenue par les gouvernements successifs. Les politiques en place, par la doctrine économique qu'elles ont choisie, n'ont donc pas d'autres choix que d'inventer le « traitement social » du chômage pour éviter l'explosion. Elles inventent, du même coup, les institutions qui vont gérer ce traitement. Opérant ainsi à un glissement de responsabilités. L'institution politique se décharge du problème du chômage en indemnisant, non pas ce dernier, mais la recherche d'emploi. L'institution qui se charge d'administrer cette indemnisation se décharge à son tour sur l'institution formation.

La formation tel qu'on l'entend généralement est fondée sur la même théorie du besoin qui a créé l'institution de gestion du non-emploi. Elle se base sur une pédagogie de l'adaptation qui demande aux individus de définir un projet professionnel en fonction de leurs aptitudes et des besoins du marché et non pas en fonction de leurs désirs et de ce qu'ils sont. La formation expérimentale que teste ici, Jean Vassilef, est au contraire une pédagogie fondée sur le Désir. Elle va donner l'occasion aux participants, en leur octroyant des droits, de créer leurs propres projections et de devenir propriétaires de leur formation. Ils deviendront des « citoyens de la formation ». Elle va tenter de développer leurs capacités à la projection pour transformer leur rapport au monde. Il s'agit d'accroître le potentiel personnel des « formés » et non pas seulement de les insérer.

Partant du constat, que les jeunes à qui il a affaire sont dans l'incapacité de se projeter dans un avenir du fait d'un vécu antérieur figé. Jean Vassilef va utiliser la méthode des « histoires de vie » à titre pédagogique. Il prend « histoire, historia » dans le sens d'enquête. Pour lui, enquêter collectivement au sein du groupe sur l'histoire de vie de chacun, permet une

reconstruction du passé de chacun. Cette reconstruction autorise à son tour les projections actuelles. L'histoire de vie des participants devient un objet de formation, pour eux mêmes et pour le groupe. Un fois ces projections réalisées ils pourront passer à l'étape du pro-jet (jeter devant, prendre quelque chose de soi et le jeter devant).

Commentaire personnel

Ce livre est plutôt clair et agréable à lire, l'exposé des concepts est illustré par des situations ou des actions qui lui donne un caractère humain et atteste de l'implication de l'auteur.

Il est intéressant du point de vue socio-économique même si la thèse de la crise du non emploi n'est plus très récente aujourd'hui. Cela lui donne un petit côté « vintage » ! Et pourtant, le livre ne semble pas dépassé. De mon point de vue, Il s'agit d'un livre politique et la Pédagogie de Projet est un acte de résistance opératoire, parce qu'elle refuse la pédagogie de l'adaptation et démontrant qu'elle est plus efficace.

Il est intéressant pour ma recherche et pour ma pratique de formatrice parce qu'il apporte des éléments de déconstruction de la notion de projet et de la pédagogie adaptative.

Je le recommande, y compris à ceux qui ne s'intéresse ni au projet ni à la pédagogie, entre autre, parce qu'il décrit et explique très clairement la méthode des « histoires de vie » et sa finalité pédagogique. Il existe des nuances entre la méthode décrite et celle des récits de vie que nous abordons dans le cadre du DHEPS mais dans les grandes lignes, le processus qu'il décrit peut nous éclairer sur le travail à faire.

Rencontre avec Alain-Noël Henri

« Penser à partir de la pratique »

Proposé par Oguz Omay, présenté et coordonné par Georges Gaillard

Collection « Rencontre avec » Editions Erès 2009, 2^e ed° 2011

209 pages sans les annexes

Le Livre, l'auteur, les auteurs :

Ce livre est la retranscription d'un entretien d'Alain-Noël Henri conduit par Oguz Omay, il est préfacé, coordonné et présenté par Georges Gaillard.

Georges Gaillard est maître de conférence en psychologie clinique à l'Université Lyon 2. Il est également maître de conférence et responsable de la Formation à partir de la pratique (F.P.P) et du Diplôme Universitaire Analyse de la Pratique (DUAPr) dans cette même Université. Il est aussi psychanalyste.

Oguz Omay est psychiatre, pédopsychiatre et psychanalyste. Il est très engagé dans le développement des dispositifs de prévention en psychiatrie périnatale. Il exerce son métier de pédopsychiatre dans une institution privée : « La Teppe » à Tain-L'Hermitage, dans la Drôme.

En tant que psychanalyste, il appartient au « Quatrième groupe », organisation psychanalytique fondé en 1969 par Piera Aulagnier.¹¹¹ Parallèlement à son parcours médical il a suivi le cursus de psychologie en FPP animé et dirigé par Alain-Noël Henri. Il réalise cet entretien dix ans après la fin de ses études, juste avant le départ en retraite d'Alain-Noël Henri.

Alain-Noël Henri est né en 1938, il est philosophe et Normalien. Son parcours personnel et professionnel l'amène à encadrer des groupes d'adolescents dit « difficiles ». Il travaille sous le statut d'éducateur spécialisé dans une institution du Rhône. Pourtant il préfère se définir comme « formateur ». Son travail avec ces jeunes le conduit à « penser sa pratique » mais également celle des autres professionnels. De fil en aiguille par un jeu de rencontres et de disponibilité de postes universitaires il fonde dans les années soixante l'institut « Recherche et Promotion » (RP) qui deviendra en 1979 « FPP » au sein du département de psychologie clinique de l'Université Lyon 2.

Il œuvre ainsi à l'université pendant plus de trente ans mais fait partie comme le souligne Georges Gaillard de ces « bâtisseurs injustement méconnus hors de leur région ». Il est aussi très discret sur ses publications, dont beaucoup n'ont pas été achevées ou sont restées dans les placards de l'Université. On peut néanmoins lire quelques textes sur son site Internet : <http://henri.textes.free.fr/anh/> et quelques ouvrages collectifs sont disponibles aux P.U.L (Presses Universitaires de Lyon).

L'entretien :

L'entretien se décompose en trois parties :

1. Trajectoire : qui est Alain-Noël Henri ?
2. Penser la pratique, pratiquer la pensée
3. Contre l'assignation à la mésinscription, le sujet en lutte pour advenir

(Dans les trois parties, au fil des mots, apparaissent des poèmes, des textes et des chansons).

111 Psychanalyste et psychiatre auteur notamment de « La violence de l'interprétation, du pictogramme à l'énoncé » PUF 1986. Le quatrième groupe a été fondé suite à un désaccord sur les principes et les modalités de formation envisagées par J. Lacan. Il devient avec la Société Psychanalytique de Paris, l'Association Psychanalytique de France, et l'Ecole Freudienne la quatrième société psychanalytique française, d'où son nom. Pour en savoir plus : <http://www.quatrieme-groupe.org>

D'après Georges Gaillard : « Alain-Noël Henri est (...) une de ces personnalités qui ont la faculté, rare, de rendre leur interlocuteur *intelligent* ; non pas de cette sorte d'intelligence qui fait gonfler la boîte crânienne, mais celle qui bouscule les cadres et précipite des *insight* »¹¹².

Il est né, dernier enfant, dans une famille où les deux parents étaient aveugles. Ses parents se sont acharnés toute leur vie, pour eux mêmes et pour les autres, à combattre le statut « d'assistés et d'objet de compassion » (p. 21) , ils étaient aveugles et refusaient l'euphémisme de non-voyant. Aveugles, ils n'acceptaient seulement l'aide des liseuses pour poursuivre leurs études, jamais celle de leurs enfants. Cet élément autobiographique a son importance quant à la manière à la fois bienveillante, dialectique et « bousculante » qu'à eu Alain-Noël Henri de concevoir sa pratique et la formation d'autres professionnels du lien social. Ainsi, il commençait son discours d'accueil des nouvelles promotions de FPP en disant qu'il se fichait éperdument de la pratique des étudiants mais que ce qui comptait à ses yeux était la manière qu'ils auraient de la déconstruire, de la penser et de la théoriser.

Alain-Noël Henri s'est acharné, lui, à travers « Recherche et Promotion » et la FPP à démolir le mythe du savoir des « présumés savants » pour inviter les praticiens à s'approprier leur propre pensée, à pratiquer leur propre pensée. Cette pratique de la pensée et cette pensée de la pratique ne peuvent avoir lieu sans une déconstruction. En effet, pour le professionnel qui reprend le chemin de l'Université, il existe nécessairement, selon lui, une idéalisation du « savoir » et de la « vérité » qu'il faudra démolir. Dans le dispositif FPP, l'étudiant est immédiatement mis à la place d'un étudiant-chercheur qui met sa pratique et lui-même comme auteur de cette pratique au centre du processus de recherche. Ce dispositif suppose un passage par l'écriture.

Dans la troisième partie Alain-Noël Henri expose le concept de « mésinscription » dont il est le fondateur. Il s'agit d'un concept qui s'enracine dans sa pratique de formateur et de clinicien. Selon lui, la nosographie psychiatrique enferme les sujets dans des symptômes qui leur sont totalement étranger mais qui confortent le corps médical. Oguz Omay illustre ce propos en citant une de ces expériences de jeune psychiatre aux prises avec un individu agité et violent. Ses collègues interviennent et lui disent : « ne t'inquiète pas nous allons le calmer et le conduire à l'isolement ». Tous deux décortiquent cet exemple pour montrer que ce n'est pas la personne agitée qui se vit comme telle et qui est inquiète mais son attitude dérange et inquiète l'entourage et les soignants. La mésinscription enferme ceux qu'on nomment « les malades » ou « les fous » dans des comportements qu'ils ne vivent pas eux mêmes comme étant négatifs mais qui sont négatif par la projection que font les « normaux » sur eux. Cela ne veut pas dire qu'il faut laisser ces personnes sans soins et nier le fait de la dangerosité pour eux mêmes et pour les autres. Mais si on ne tient pas compte de ce phénomène alors toute thérapie est vouée à l'échec. C'est pour Alain-Noël Henri l'écueil de bien des psychanalystes qui fondent analyses, concepts et théories sur des facteurs étrangers aux patients eux-mêmes. Selon lui, il faut remettre le sujet au cœur des concepts et des préoccupations cliniques. Pour alimenter son discours, il prend l'exemple du chaos. Pour lui, comme pour de nombreux astrophysiciens, le chaos est premier et l'ordre ne peut naître que du chaos. En effet, si l'on observe des grains de sables au microscope électronique, on peut voir qu'ils sont tous différents les uns des autres. Aucune des arrêtes qui les forment se semble pouvoir s'emboîter avec une voisine. Aucun

112 Insight : terme Freudien très employé par les psychologues et psychanalystes de Lyon 2 et qui signifie : moment privilégié de prise de conscience intuitive, découverte soudaine de la solution à un problème sans passer par une série d'essais-erreurs progressifs. C'est un peu « l'Eurêka ! » des Freudiens jargonnants.

ordre ni aucune logique ne les rassemblent. C'est le règne de l'aléatoire, chaque grain est unique. Pourtant si on fait couler du sable, quelque soit sa quantité, les grains vont s'assembler, se combiner pour former un tas qui sera immanquablement une pyramide avec un angle de 45°. Ainsi l'ordre naît de l'aléatoire. Il fait le parallèle entre cet exemple et la thérapie. Pour lui, les psychiatres pédalent à l'envers car ils présupposent qu'on part de l'ordre (le patient sans symptôme) pour aller vers le chaos (apparition des symptômes). La « l'assignation à la mésinscription » fait que la plus part des thérapeutes confondent le symptôme et le sujet.

Commentaire :

Ce livre m'a particulièrement intéressé pour ma recherche. J'ai fait le parallèle entre le dispositif RP ou FPP, le concept de mésinscription et la « Pédagogie de Projet » de Jean Vassilef. Tous deux remettent le sujet au centre du processus de formation.

Ce livre me permet d'alimenter ma pensée et d'apporter, il me semble, de l'eau à mon moulin.

Il m'a également beaucoup appris par sa forme. Puisqu'il s'agit d'un entretien retranscrit, j'ai pu voir comment les questions sont organisées et selon quelle progression. Cela m'a montré aussi que les questions, la manière dont elles sont posées et amenées sont tout aussi importantes, voire plus importantes que les réponses.

J'ai été assez impressionnée par la bienveillance et l'humilité qui teintent les propos d'Alain-Noël Henri. Comme un Grand Homme qui ne se prendrait pas tout à fait au sérieux et qui hésiterait encore sur le rôle qu'il a eu mais qui resterait convaincu de sa finalité.

Roland GORI

La dignité de penser

édition « les liens qui libèrent » novembre 2011

Le livre :

186 pages, 5 chapitres :

- « De la parole à l'information »
- « De la psychiatrie à la santé mentale »
- « Le nouveau genre du savoir »
- « Mais de quoi le récit tient-il son autorité ? »

Le livre est assez complexe à lire. Complexe, par l'écriture qui ressemble fort à un cours magistral universitaire brut, relié et édité. Il faut faire l'effort d'entrer dans ce cours magistral pour entrer dans le discours et comprendre le rythme. Rythme soutenu, dans lequel l'auteur ne ménage pas le lecteur par le nombre de concepts et de références qu'il aborde dans un nombre de pages proportionnellement faible. L'absence de bibliographie en fin d'ouvrage ne facilite pas la recherche des références qu'il faut chercher en notes de bas de page...

L'auteur :

Roland GORI est professeur émérite de psychopathologie clinique à l'Université d'Aix-Marseille et psychanalyste. En 2009 il a été l'initiateur de « *l'appel des appels, pour une insurrection des consciences* »¹¹³. *L'appel des appels* est une charte, un manifeste qui rassemble des professionnels de la santé, du social, de l'éducation, de la formation, de la culture mais aussi des agriculteurs, des artisans et des agents de Pôle emploi... Autour d'un credo : remettre *l'humain au cœur de la société*.

L'appel des appels a réuni quatre vingt sept mille huit cents signatures électroniques en cinq ans. Mais plus qu'une pétition électronique, l'appel des appels est un collectif qui organise des journées de travail thématiques et qui alimente un site Internet devenu un organe militant. En 2012 *L'appel des appels* a demandé la suppression pure et simple des agences nationales et régionales de notation et d'évaluation.

Comme la plupart des universitaires, Roland GORI est l'auteur de nombreuses publications et ouvrages. En 2011, il publie notamment, avec Alain ABELHAUSER et Marie-Jean SAURET :

La folie évaluation, aux éditions *Mille et une nuits*. Alain ABELHAUSER est professeur de psychopathologie clinique et deuxième vice-président de l'Université Rennes 2, Marie-Jean SAURET, professeur de psychopathologie clinique à l'Université Toulouse Le MIRAIL et psychanalyste. Ce dernier a notamment publié, dans la revue *Recherche en psychanalyse* : *Incidence du libéralisme sur les métiers de la clinique*¹¹⁴.

Le Propos

La finalité de ce livre n'est pas de critiquer ou de s'insurger contre la société néolibérale mais de montrer comment cette société transforme petit à petit notre capacité à penser au risque d'en perdre notre dignité. Pour Roland GORI comme pour de nombreux psychanalystes la dignité

¹¹³ L'appel des appels : <http://www.appeldesappels.org/>

¹¹⁴ *Incidence du libéralisme sur les métiers de la clinique* in *Recherche en psychanalyse*, 2001/2 n° 12, page 114, édition Association Recherche en psychanalyse

de l'être humain réside dans son humanité, c'est-à-dire dans son inscription dans l'ordre du symbolique. Cette inscription ne peut exister sans la parole. Il s'agit bien de parole et pas de langage. Le langage seul peut être animal, chimique ou encore informatique. Ce qui fait la spécificité de la parole humaine c'est sa capacité à mettre en récit et à transmettre ce récit. Les faits n'ont aucune existence en eux-mêmes, ce qui les fait exister c'est notre capacité à les mettre en récit, pour nous même et pour les autres. C'est cette capacité qui fondent notre subjectivité tout autant qu'elle permet la perception d'un monde commun. Or, pour l'auteur, dans la société d'aujourd'hui, le récit tend à être évacué au profit de l'information, d'une langue technique. De même, les langues régionales qui « racontaient » des spécificités anthropologiques et culturelles tendent à être supplantées par la suprématie des langues exportables, qui elles, nous parlent du commerce, de l'économie et de la finance. La langue devenue mondiale n'est pas celle de Shakespeare mais celle de Wall Street ! La façon de « parler notre monde » transforme notre perception de celui-ci, transforme notre rapport à celui-ci et nous transforme en retour. Le risque c'est que l'homme perde son humanité et qu'il se retrouve lui-même au rang des marchandises, qu'il devienne un moyen, laissant les machines de l'information décider à sa place et prescrire de nouvelles façons d'agir, de penser, de parler, de vivre...

Ce phénomène n'est pas critiquable en-soi, il a lieu avec notre complicité et il est le produit d'une société. Mais cette mutation du récit vers un langage technique, économique et *physico-mimique*¹¹⁵ a des conséquences notables. Le champ politique est *infecté* par l'économique et le débat démocratique est évacué au profit de *primes de civilisation*¹¹⁶ fondées sur l'expertise. Le juste devient ce qui peut être normé, contrôlé, évalué, tracé. Au nom d'un certain progrès scientifique et d'un certain bien-être social, nous plébiscitons ce que l'auteur nomme la *rationalité pratico-formelle*¹¹⁷ qui détermine le vrai uniquement en fonction de l'efficacité. Ce changement de paradigme inscrit les pratiques sociales, au sens large, dans le champ de la technique. Les praticiens deviennent les gestionnaires de l'hygiène sociale considérant le corps et l'esprit comme un ensemble de molécules plus ou moins saines, susceptible de *trouble* ou *facteur de risque* et de *contamination*. C'est ainsi que la psychiatrie devient la *santé mentale* et que le *malade* devient le *bénéficiaire d'un parcours de soin*. Au delà de l'euphémisme, ce que l'auteur souligne ici, c'est que le changement de vocabulaire modifie les pratiques. En effet, si l'homme n'est plus considéré que comme un ensemble de molécules dont il convient de contrôler le bon équilibre, alors le praticien devenu gestionnaire de cet équilibre, n'utilisera plus que des outils techniques. L'apparition des outils techniques dans le champ du thérapeutique n'est pas récente. La première « échelle » française, réalisée par BINET et SIMON¹¹⁸ date du début du XXème siècle. En revanche, ce qui est plus récent, c'est la tendance à la généralisation et à l'utilisation systématique des outils de diagnostic. Auparavant, différentes approches coexistaient et permettaient, le débat, les querelles, les propositions et contre propositions entre les différentes spécialités. Aujourd'hui, les différents et les différences sont gommés par l'hégémonie des outils, qui transforment les pratiques mais aussi la nosologie¹¹⁹, et en retour, les patients. L'exemple le plus parlant est le « Manuel Diagnostic et Statistiques des troubles mentaux » (DSM : *Diagnostic and Statistical Manual*

¹¹⁵ p.97

¹¹⁶ p.51

¹¹⁷ p.47

¹¹⁸ *Echelle métrique de l'intelligence*, Claude BINET et Théodore SIMON, 1908

¹¹⁹ Nosologie : « terme qui selon E.Littré, désigne une branche de la médecine qui s'occupe d'attribuer des noms aux maladies, de les définir et de les étudier dans toutes leur circonstances [...]

of *Mental Disorders*). Mis au point par « l'Association Américaine de Psychiatrie » en 1952 et réactualisé depuis, ce manuel répertorie des comportements qu'il indexe en *troubles* créant ainsi de nouvelles pathologies mentales de ces comportements qui étaient auparavant appréhendés comme des « passages » ou des « étapes » nécessaires à l'équilibre psychique, à un moment donné. L'utilisation du DSM en psychiatrie et dans les thérapies brèves mises au point par les praticiens comportementalistes a réduit la nosologie en sa seule expression nosographique¹²⁰ qui conditionne la prise en charge. Par exemple, la psychose maniaco-dépressive est devenue le syndrome bipolaire. La terminologie reflète la manière dont on va appréhender ce qu'on nomme aujourd'hui : un *trouble*. La psychose maniaco-dépressive parle de la structure psychique de la personne et implique un travail thérapeutique déterminé par cette structure, le syndrome bipolaire réduit la personne à l'expression de ses comportements et induit une prise en charge chimique. Roland GORI rappelle à ce propos que l'abandon du terme : psychose maniaco-dépressive a eu lieu sous la pression de l'*Association Américaine de Psychiatrie* pour contourner le refus des caisses états-uniennes de prendre en charge le coût des soins des personnes atteintes de psychoses... Réduisant la pathologie au symptôme et le sujet à un ensemble de molécules déréglé, l'approche par outils de diagnostic fabrique de nouvelles maladies ou syndromes. Le simple fait de répertorier des comportements et de les indexer en « troubles » les stigmatise. Nommer ces comportements par un acronyme les fait entrer dans le rang des maladies. C'est par l'indexation des dysfonctionnements que l'on a fabriqué de nouvelles catégories de *dysfonctionnants*.

Aujourd'hui, le diagnostic par outil tend à supprimer la fonction récit. La manière dont les grilles d'évaluation sont constituées empêche l'élaboration psychique. Il s'agit de case à cocher et le contre-transfert¹²¹, tel qu'il a été décrit par FREUD dans la cure psychanalytique, s'efface au profit d'un QCM. Le thérapeute devient technicien apte à cocher des cases préétablies, le patient devient un *bénéficiaire* désincarné de sa subjectivité. La nosographie tend à inverser le processus et à définir la structure psychique uniquement par le comportement.

La frénésie évaluative du diagnostic par grille, conduit à l'absurdité mais pour contourner cette absurdité, le technicien évaluateur a créé *l'échelle d'impression clinique globale*¹²² (*CGI : clinical global impression*). Cette échelle montre par sa seule existence le non sens des échelles. En effet, lorsque un diagnostic par grille se révèle confus ou insuffisant, il reste : l'impression globale du clinicien, que l'on a érigé en échelle pour ne pas reconnaître l'impasse des échelles...

Mais cela va au delà qu'une simple querelle d'école entre les psychanalystes d'un côté et les comportementalistes de l'autre, cela dépasse de loin le champ « psy ». L'évaluation est aujourd'hui omniprésente et *infecte* de nombreuses pratiques du champ social. La loi du marché et ses corollaires utilitaristes formatent peu à peu le champ social. Par exemple,

¹²⁰ Nosographie : [...] Doit être distingué de la nosographie qui est la distribution méthodique dans laquelle les maladies sont groupées par classes, genres et espèces [...]. Roland DORIN & Françoise PAROT *Dictionnaire de psychologie*, PUF 1991 p.474

¹²¹ Contre-transfert : concept élaboré par FREUD en 1913 dans *die disposition zur zwangsneurose (Disposition à la névrose obsessionnelle)* » édition française PUF 8^e édition 1986 p. 441 : « Chacun possède en son propre inconscient un instrument avec lequel il peut interpréter les expressions de l'inconscient chez les autres ». Ce concept est à rapprocher de « l'attention flottante » qu'il avait décrit en 1911, qui est « manière dont l'analyste doit écouter l'analysé qui ne doit privilégier a priori aucun des éléments du discours, ce qui implique qu'il laisse fonctionner le plus librement possible sa propre activité inconsciente et suspend les motivations qui dirigent habituellement l'attention. Cette recommandation technique constitue le pendant de la règle de libre association proposé à l'analysé. » *Conseils au médecin dans le traitement psychanalytique, La technique psychanalytique*, trad. fr. A. Berman, Paris, PUF, page 66

¹²² Guy W. Clinical Global Impression. In : ECDEU Assessment Manual for Psychopharmacology, revised National Institute of Mental Health, Rockville, MD 1976

aujourd'hui on ne compte plus les *dys*, et pour l'auteur la société d'aujourd'hui traque les *dys*¹²³ comme une chasse aux sorcières moderne. Sur fond d'hygiène publique, la traque des *dys* s'est généralisée dans toutes les sphères de la société, avec comme principal relais les institutions et notamment l'Education Nationale, qui entend garantir l'hygiène publique par le dépistage précoce des troubles. Ainsi, un enfant en difficulté scolaire sera indexé dans une catégorie : dyspraxique, dyslexique, dysphasique, dysorthographique etc. De manière logique l'institution a créé le contenant des *dys* : les classes *dys*. Ici, la modernité réside dans le fait que la « classe dys » est intégrée au sein de l'école. Il s'agit d'une stigmatisation moderne au sens où, sous couvert d'une éthique bon marché, la loi sur le handicap étant passée par là, la mise à l'écart a lieu au sein même de l'institution. Il n'y a plus de déplacement géographique ni de catégorie d'institution. L'institution entend contenir elle-même ses *dys* et pour cela elle se dote de nouveaux techniciens : les AVS¹²⁴.

Face à ces constats, qu'il décline dans différentes sphères professionnelles ou de la vie de tous les jours, L'auteur nous propose le chant comme acte de résistance, en s'appuyant sur KEYNES : « *ceux qui font l'effort de chanter ; et combien sont rares ceux qui, parmi nous savent chanter ! Il se peut que la détermination et l'effort acharné des faiseurs d'argent nous transportent tous avec eux dans le giron de l'abondance économique. Mais ce seront les peuples capables de préserver l'art de vivre et de le cultiver de manière plus intense, capables aussi de ne pas vendre pour assurer leur subsistance, qui seront en mesure de jouir de l'abondance le jour où elle sera là.* »¹²⁵

Commentaire

Le fond du propos de Roland GORI n'est pas différent de celui de Charlotte HERFRAY¹²⁶ lorsqu'elle décrit comment les thérapies comportementalistes sont arrivées « *dans les valises du plan Marshall* ». Pas différent, non plus, de celui Jacqueline BARUS-MICHEL¹²⁷ lorsqu'elle décrit *l'hypermodernité et la civilisation du paradoxe*. Pas éloigné, du reste, de la thèse de Franck FROMMER¹²⁸ lorsqu'il montre comment un logiciel qui opère sur des stimulations sensorielles empêche et formate la pensée. Encore moins, du propos de Béatrice HIBOU¹²⁹ qui introduit son énoncé en l'illustrant par la journée « type » d'une infirmière qui passe plus de temps à remplir des formulaires qu'à être au chevet des patients... Sans oublier Angélique DEL REY¹³⁰ qui explique comment les statistiques, en mettant en évidence une régularité dans les phénomènes sociaux ont peu à peu introduit l'idée qu'il y aurait des lois sociales au même titre que les lois naturelles... Pour moi, tous ces ouvrages vont dans le même sens en nommant différents aspects. Mais le petit « plus » de celui-ci, et, ce qui a été déclencheur pour ma recherche c'est l'analyse détaillée des grilles et des protocoles de prise en charge du patient, inspirées du DSM. Roland GORI montre comment ces grilles influencent autant le praticien que la personne prise en charge. La reproduction partielle de ces grilles¹³¹

¹²³ p.57

¹²⁴ AVS : Assistant de Vie Scolaire

¹²⁵ John Maynard KEYNES, *Sur la monnaie et l'économie*, 1931, PAYOT, 2009, p.175 cité par GORI pp.185-186

¹²⁶ Charlotte HERFRAY, *Penser vient de l'inconscient*, Erès 2012

¹²⁷ Jacqueline BARUS-MICHEL, *Le politique entre les pulsions et la loi*, pp167-171 Erès 2007

¹²⁸ Franck FROMMER, *La pensée Powerpoint, enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, La Découverte 2010

¹²⁹ Béatrice HIBOU, *La bureaucratie du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte 2012, pp.5-18

¹³⁰ Angélique DEL REY, *la tyrannie de l'évaluation*, La Découverte 2013, p.109

¹³¹ Pages 69 à 71

m'a permis de faire plusieurs liens. Tout d'abord, du point de vue de la chercheuse, je me suis demandé en quoi mes guides d'entretiens ne sont pas emprunts de la logique néolibérale ? En quoi n'ont-ils pas été conçus en vue d'un résultat, d'une productivité ? Quelle place j'ai laissé au vide et donc à la possibilité d'émergence du récit ? Si les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche action ne me parlent pas, n'est-ce-pas avant tout parce que je ne les ai pas laissé parler ? Puis, j'ai pensé aux entretiens réalisés par l'actrice. Dans une posture d'accompagnement, je ne me suis jamais embarrassée d'un guide. Les cinq premières minutes de l'entretien sont réservées à une présentation mutuelle pour que chacun puisse situer l'autre, ensuite je laisse la personne me « raconter » son point de vue. Lorsque je dois travailler ces entretiens j'ai plus d'ardeur à le faire qu'en posture de chercheuse. Ce constat m'a permis de décroquer la recherche et d'intégrer d'autres entretiens. Pas pour en avoir plus, mais parce que ceux qui n'ont pas été réalisés dans le but « d'exister en tant qu'entretiens » apportent des perspectives plus larges parce qu'ils n'ont pas été réduits par une intention a priori. Ce qui me renvoie à la constitution d'une grille d'analyse. Autrement dit : comment je ne vais pas tomber dans la même impasse en construisant une grille d'analyse ? Il me semble avoir trouvé un élément de réponse dans Laurence BARDIN¹³² qui dit :

« D'autre part, il n'est pas obligatoire d'avoir un corpus d'hypothèse comme guide pour procéder à l'analyse. Certaines analyses se font à l'aveuglette, sans idées préconçues. [...] P. HENRY et S. MOSCOVICI¹³³ semblent privilégier les procédures exploratoires où le cadre d'analyse n'est pas fixé et où l'on part de la mise en évidence des propriétés du texte. [...] elles permettent, en partant des textes eux-mêmes de saisir les liaisons entre les différentes variables, selon la démarche déductive et facilitent la construction d'hypothèses nouvelles ».

J'arrête ici ce commentaire pour ne pas décroquer une fois pour toute la fiche de lecture et le texte témoin !

¹³² Laurence BARDIN, *L'analyse de contenu* », PUF 4^e édition 1986 p.97

¹³³ P. HENRY & S. MOSCOVICI, *Problèmes de l'analyse de contenu*, in *langage*, n° 11, sept. 1968

Fiche vidéo n° 1

Le Droit du travail en France

Un rapport de force

Film de Thomas Lacoste

Produit et présenté par La Bande passante, en partenariat avec le syndicat de la magistrature 2008

Film en cinq chapitres, 37 minutes

- Une introduction
- Le droit du travail, un rapport de force
- L'Europe et le droit du travail
- La souffrance au travail
- L'indépendance de la justice ?

Un entretien avec Patrice DE CHARETTE

Patrice DE CHARETTE est un magistrat français spécialisé en droit social. Il est président de la Cour d'appel de Toulouse. Il a été secrétaire général du syndicat de la magistrature de 1976 à 1978, il restera son porte parole jusqu'en 2010.

Le propos

Le droit du travail constitue la seule protection des salariés face à l'arbitraire de l'employeur mais il repose sur une illusion égalitaire ; et, en ce sens, il est une pure fiction juridique. En effet, le droit du travail qui est censé déterminer le cadre d'une relation entre deux parties supposées égales, repose sur le déni de l'inégalité de fait, entre ces deux parties.

Le droit du travail est né et n'existe que dans un rapport de force. Selon la période et le pouvoir politique en place, la tension portera plutôt du côté salarié ou au contraire du côté employeur. Ce combat perpétuel se matérialise par des textes, des amendements et des jurisprudences qui viennent étendre, augmenter, diminuer, atténuer, ou supprimer les décrets au gré des alternances politiques.

Il en résulte un code du travail assez opaque composé d'un agrégat de textes disparates.

Cet agrégat opaque donne du pouvoir aux juges car ils sont chargés d'interpréter les textes et de donner de la cohérence à tout cela. Ils ont eu, par exemple, le pouvoir d'abroger la loi sur le « contrat nouvelle embauche » de 2008 qui autorisait une période d'essai de deux ans durant laquelle l'employeur pouvait licencier le salarié à sa convenance. La Cour d'appel de Paris a fait annuler cette loi car elle n'est pas applicable en France, au regard de l'organisation internationale du travail. Ce que la Cour de cassation a confirmé, donnant-là un signe fort d'indépendance face au pouvoir politique en place. En revanche, les partenaires sociaux¹³⁴ ont signés en janvier 2008 un accord qui autorise les CDD longs : « les contrats de missions ». Cet accord signe l'arrivée des cadres sur le marché de la précarité. Lors de cette négociation les partenaires sociaux se sont également mis d'accord pour préfigurer la fin du contrat de travail. Ce qui est un non sens pour Patrice DE CHARETTE qui décortique le discours du MEDEF¹³⁵ pour avancer des arguments en faveur du droit du travail contre la

¹³⁴ Assemblée paritaire composée des représentants des syndicats, des organisations patronales et de l'Etat.

¹³⁵ MEDEF : Mouvement des Entrepreneurs de France, organisation patronale.

« flexisécurité »¹³⁶.

Les tentatives d'harmonisation du droit du travail à l'échelle européenne sont pour le moment assez décevantes et auraient plutôt tendance à niveler par le bas. Par exemple c'est en France que la « période d'essai » d'un salarié est la plus courte. Cependant, il y a, au niveau européen, des textes intéressants notamment en matière de souffrance au travail. En France, la notion du harcèlement repose sur la répétition des faits ; pour l'Europe, une fois suffit.

La souffrance au travail est un phénomène de plus en plus constaté dans les tribunaux.

Patrice DE CHARETTE explique ce fait par la politique économique qui pousse au rendement au détriment de l'humain et par l'augmentation du stress lié à la trop grande insécurité face à l'emploi. Au sein des entreprises publiques et privées, les conflits avec la hiérarchie sont, maintenant, porteurs d'enjeux létaux.

Face à ce sombre constat, il faut, selon lui, protéger le droit du travail et garder confiance en la justice.

Il précise la différence entre le tribunal pénal et celui des prud'hommes. Si, au pénal les juges ne sont pas indépendants car ils sont aux ordres du politique. Le conseil des prud'hommes, lui, est composé de juges non professionnels. C'est une juridiction de première instance formée par un collège d'employeurs et de salariés. Ce n'est que faute d'accord trouvé entre les deux parties que le litige est porté en seconde instance, devant des juges professionnels. Si, ensuite, il y a appel, le jugement va, en Cour d'appel. Si, il y a de nouveau appel, le jugement va cette fois en Cour de cassation. Cette Cour est la plus haute instance de justice. Les juges de la Cour de cassation ne jugent pas le litige en lui-même mais les juges des instances précédentes. Ils jugent le droit. Ce découpage institutionnel garantit l'indépendance de la justice en matière de droit social. Les juges d'appel ont le pouvoir de casser une loi ou un jugement en invoquant une loi supérieure ; ils veillent, entre autre, sur le droit du travail.

Commentaire

Documentaire très intéressant et plutôt rassurant. Patrice DE CHARRETTE a le mérite d'aborder des notions complexes et graves dans un discours limpide et impliqué. Il ne cède ni à la langue de bois ni à la « réserve » consensuelle. Il nomme précisément les effets de l'économie de marché débridée sur le droit social et sur le travail d'aujourd'hui, à partir de faits constatés dans sa pratique de magistrat ; sans se cacher non-plus derrière une vision idéaliste de la justice. De manière dialectique, il pointe la complexité, les incohérences, l'imperfection du droit, des institutions et des relations entre les deux ; tout en montrant que c'est cette complexité qui constitue la principale garantie d'intégrité. Autrement dit, la force du droit du travail est dans sa fragilité et c'est par ses plis que la justice fait justice.

Je reçois le discours de Patrice DE CHARRETTE en tant que salariée. J'ai toujours été salariée et je ne peux qu'adhérer aux principes du droit du travail. Pourtant, je suis aussi juridiquement employeur. Je dis juridiquement, car je n'ai pas réalisé immédiatement qu'en acceptant la présidence d'une association qui emploie des salariés, je devenais leur employeur. Je n'ai pas réalisé que cette fonction allait me donner un rôle pas simple à assumer et dont je n'avais pas vu la portée. En principe, un employeur associatif n'est pas adhérent du MEDEF, et ne remet pas en cause le droit des salariés. En principe en tant qu'employeur associatif, j'aurai du être en accord avec mes valeurs de salariée. Quel employeur je suis ? Est-ce que je regarde ma fonction depuis une place de salariée ou d'employeur ?

¹³⁶ Flexisécurité: concept inventé par le MEDEF pour réclamer le droit de licencier plus facilement et à moindre coût.

Tension éthique. Ethique de conviction depuis ma place et ma culture de salariée : maintenir absolument les emplois et le droit des salariés. Ethique de responsabilité d'employeur : sacrifier une partie sur l'autel du licenciement économique permet de préserver le tout. Apaisement logique.

Critique de cette logique. L'employeur associatif fait sien le discours du MEDEF, avec l'aval de la collectivité. S'il avait pu « moduler » le contrat de travail, il n'aurait pas été obligé de licencier... Bien-sûr la finalité de ce discours est différente. L'employeur associatif n'a ni salaire ni dividendes et ne délocalise pas pour augmenter ses profits. Mais du point de vue de celui qui reçoit ce discours et qui est licencié : où est la différence ?

Surenchère dialectique. Faudrait-il un peu de non droit du travail pour garantir le travail dans les associations ? Talvère associative ?

« *L'art d'ignorer les pauvres* »
John KENNETH GALBRAITH,
« *Economistes en guerre contre les chômeurs* »
Laurent CORDONNIER,
« *Du bon usage du cannibalisme* »
Jonathan SWIFT.
Collection « prendre parti »
Editions « Les Liens qui Libèrent », Le Monde diplomatique, Lonrai, 2011

Ce livre est un recueil de trois articles publiés dans le Monde Diplomatique en 2000, 2005 et 2006.

Soixante et onze pages, préfacées par Serge HALIMI.

Serge HALIMI est écrivain et journaliste. Il est le fils de Gisèle HALIMI, avocate militante qui a œuvré, entre autres, pour les droits des femmes dans les années soixante dix aux côtés de Simone de Beauvoir. Serge Halimi est membre de la rédaction du Monde Diplomatique, qu'il dirige depuis 2008.

Dans la préface Serge Halimi critique des articles récents parus dans la presse économique libérale (*The Economist*, *Le Point*, *Le Figaro*) en passant au peigne fin l'idéologie qu'ils relaient, détruisant ses arguments à la lumière des faits ; mais aussi de textes beaucoup plus anciens qui montrent comment ces économistes bernent l'opinion publique sur les questions de traitement social du chômage et de la pauvreté. Ceci en précisant, par exemple, que messieurs Pinault et Dassault, propriétaires respectifs du *Point* et du *Figaro* font partie des cent plus grosses fortunes mondiales et disposent l'un et l'autre chaque année du montant équivalent à ce que coûte le RSA pour l'ensemble des bénéficiaires...

« L'art d'ignorer les pauvres »

Par John KENNETH GALBRAITH paru pour la première fois en 1985 dans « *Harper's Magazine* » et publié en octobre 2005 dans « *Le Monde Diplomatique* ».

John KENNETH GALBRAITH est né en 1908, il enseigne l'économie à l'Université de Princeton, aux Etats-Unis à partir de 1934. Plus tard, il travaillera pour le gouvernement, reviendra à l'enseignement, puis deviendra diplomate. Il est l'un des économistes keynésien¹³⁷ le plus lu du XXème siècle avec notamment « *Le Nouvel Etat industriel* » dans lequel il dénonce le pouvoir des managers et de la technostructure dans les entreprises.

Dans ce texte l'auteur s'attache à montrer comment : « (...) les penseurs de tout temps ont cherché à justifier la misère, en culpabilisant au besoin ses victimes, et à rejeter toute

¹³⁷Keynésien : courant de pensée politico-économique qui a inspiré notamment le mouvement libéral en Grande Bretagne.
De John Maynard Keynes 1883-1946.

politique sérieuse pour l'éradiquer »¹³⁸.

Cela commence avec la Bible, dans laquelle on apprend que les pauvres souffrent sur terre pour une vie meilleure dans l'au delà. Cette solution permet aux riches de jouir de leur richesse tout en faisant mine d'envier les pauvres pour leur félicité post-mortem. L'ordre divin en a décidé ainsi, les pauvres sont pauvres par définition et cela se passe d'explication.

Beaucoup plus tard, la révolution industrielle et ses économistes tels qu'Adam SMITH ou Jeremy BENTHAM règlent le problème de la coexistence d'un petit nombre de riches avec un nombre toujours grandissant de pauvres par la pirouette qui consiste à dire que le problème social serait réglé si l'on parvenait : « *au plus grand bien pour le plus grand nombre* ». La société fait de son mieux pour le maximum de personne, il faut donc accepter que ce soit imparfait. Tant pis pour les pauvres. Cette notion introduit la culpabilisation des pauvres, qui le restent, malgré tout ce que la société fait pour eux.

Vers 1830, on arrive au malthusianisme¹³⁹. Avec Malthus les riches ont la conscience tranquille. Ils ne sont en aucun cas responsables de la pauvreté. Celle-ci est générée par les pauvres eux-mêmes. Ils sont auteurs de leur condition qui s'explique par leur trop grande fécondité. En effet, leur intempérance sexuelle explique leur prolifération outrancière jusqu'aux limites des ressources disponibles. Plaignons les riches.

Au milieu du XIXème siècle on arrive au « darwinisme social » grâce à Herbert SPENCER¹⁴⁰. Selon lui, en économie comme en biologie, seuls les plus aptes survivent. Ainsi, l'élimination des pauvres est le moyen que la nature met en œuvre pour améliorer le genre humain et le débarrasser des plus faibles. Si ce courant, jugé cruel, a été très décrié, il a néanmoins inspiré les politiques des présidents états-uniens : COOLIDGE (1923-1929) et HOOVER (1929-1933) pour qui, toute aide publique donnée aux pauvres était contreproductive. Cette idée demeure. Pour rendre service aux pauvres, il ne faut pas les aider car les aides les détournent du droit chemin du travail et les incitent à la fraude. Pire, les aides détruisent les familles car les femmes peuvent les revendiquer pour elles-mêmes et leurs enfants. Ces courants de pensée ne sont basés sur aucunes preuves tangibles, ils constituent une stratégie d'évitement basée sur le déni qui a pour but de maintenir des intérêts particuliers.

« *Economistes en guerre contre les chômeurs* »

Par Laurent CORDONNIER publié par *Le Monde Diplomatique* en 2005.

Laurent CORDONNIER est un économiste français, il enseigne au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques au sein de l'Université Lille-I. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont « *La réduction du temps de travail* » l'Harmattan 1999 et « *Pas de pitié pour les gueux* » Raison d'agir 2000.

Comment peut-on promettre, depuis plus de trente ans, une baisse du chômage et une augmentation des salaires tout en laissant le niveau de vie des catégories populaires se dégrader de décennies en décennies ? Grâce à la doctrine du *workfare* ! (*Rendre le travail*

¹³⁸ pp.21-22

¹³⁹ Malthusianisme : du pasteur anglican Thomas Robert Malthus 1766-1834

¹⁴⁰ Philosophe évolutionniste anglais 1820-1903

payant). Cette doctrine orchestrée depuis 1994 par l'OCDE¹⁴¹ prône, entre autre : « *la stratégie d'activation des chômeurs* » qui invite les pays membres à « *faciliter le passage de l'assistanat à l'activité professionnelle* ». La logique en est simple : moins on donne aux inactifs, plus on les encourage à travailler. Plus on associe la distribution des aides à la pression psychologique du bénéficiaire, plus on le dissuade d'avoir recours à ces aides et plus on l'encourage à accepter les contrats précaires. A partir des années 2000 apparaît la notion de « *trappes d'inactivité* » et de « *niches à chômeur* », mettant à l'index les politiques sociales des collectivités qui octroient la gratuité des transports ou des bibliothèques ou encore des réductions sur le prix de la cantine pour les enfants. En pratique, « *la théorie du workfare se dissout dès qu'on la trempe plus de cinq seconde dans la réalité (...)* »¹⁴². En effet, lorsqu'un chômeur retrouve du travail, ses gains sont contrebalancés par la perte proportionnelle de différentes aides et l'augmentation de ses impôts. L'incitation au travail que prône l'OCDE produit en réalité l'inverse car le coût relatif du travail n'a cessé de baisser depuis vingt-cinq ans. Les politiques successives d'incitation à l'embauche par des réductions de charges sociales accordées aux entreprises, n'ont eu pour effet que d'augmenter la part du travail précaire et celle des travailleurs pauvres. Non seulement elles n'ont jamais fait diminuer la courbe du chômage de manière significative mais elles ont autorisé la généralisation du sous emploi. Selon l'auteur, le problème de ces théories du « bon sens » c'est qu'elles ne reposent que sur une vision asymétrique du bon sens. La vraie question intelligente et nécessaire serait : « *comment il se fait qu'en France, par exemple, 25 % des salariés (insistons : un quart de la population salariée !) aient « fait le choix de travailler » pour un revenu mensuel moyen inférieur à 1,14 fois le SMIC... alors qu'ils n'auraient pratiquement rien à perdre à se mettre en roue libre pour toucher le jackpot de l'assistance ? Si la théorie du workfare opérait vraiment il y aurait actuellement, en France, non pas deux millions de chômeurs officiels mais sept millions de chômeur volontaires !* »¹⁴³. Mais les « petites phrases » et autres sentences de certains élus politiques à l'égard des chômeurs, relayées par les médias, ont accrédité la doctrine du chômage volontaire, faisant de chaque chômeur un faux chômeur. Ces litanies confondent chômage de masse et maraudages occasionnels du système. Il existe en effet des fraudes. Tout système contient en lui-même la possibilité de le détourner. Mais ces détournements sont minimes. Bien plus minimes que les économies que le système d'assurance chômage français réalise en n'indemnisant pas tous les chômeurs. Seuls soixante pour cent des chômeurs sont indemnisés, en supposant que dix pour cent de ces indemnisations soient indues on atteindrait à peine une perte de trois millions d'euros par an. Soit une somme bien inférieure à celle de la fraude fiscale qui atteint cinquante millions d'euros par an. Cette fraude fiscale et les travaux de l'OCDE coûtent-ils moins cher aux contribuables que la fraude marginale de certains allocataires ?

« *Du bon usage du cannibalisme* »

D'après Jonathan SWIFT. Publié en 2000 par le *Monde Diplomatique*, extrait de « *Modeste proposition sur les enfants pauvres d'Irlande* » 1729, éditions Mille et une nuits, traduction Lili SZTAJN.

¹⁴¹ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

¹⁴² p. 45

¹⁴³ pp. 45-46

Jonathan SWIFT est un écrivain, essayiste et satiriste irlandais (1667-1745).

Lorsque les rapports des institutions internationales ne cessent de prédire que l'augmentation de la population mondiale, d'ici vingt ans, viendra des pays pauvres du Sud. Que, ces deux milliards d'êtres humains supplémentaires connaîtront une enfance misérable gravement carencée en alimentation, en eau potable, en logement et en éducation ... Le texte de Jonathan SWIFT s'impose ! Extrait :

« C'est un objet de tristesse, pour celui qui traverse cette grande ville ou voyage dans les campagnes, que de voir les rues, les routes et le seuil des masures encombrés de mendiants, suivies de trois, quatre ou six enfants, tous en guenilles, importunant le passant de leurs mains tendues. Ces mères, plutôt que de travailler pour gagner honnêtement leur vie, sont forcées de passer leur temps à arpenter le pavé, à mendier la pitance de leurs nourrissons sans défense, qui en grandissant, deviendront voleurs faute de trouver du travail (...). Je pense que chacun s'accorde à reconnaître que le nombre phénoménal d'enfants pendus aux bras, au dos ou aux talons de leur mère, et fréquemment de leur père constitue dans le déplorable état présent du royaume une très grande charge supplémentaire ; par conséquent, celui qui trouverait un moyen équitable, simple et peu onéreux de faire participer ces enfants à la richesse commune mériterait si bien de l'intérêt public qu'on lui élèverait pour le moins une statue comme bienfaiteur de la nation. Mais mon intention n'est pas, loin de là, de m'en tenir aux seuls enfants des mendiants avérés ; mon projet se conçoit à une plus vaste échelle et propose d'englober tous les enfants d'un âge donné dont les parents sont en vérité aussi incapables d'assurer la subsistance que ceux qui nous demandent la charité dans les rues. Pour ma part, j'ai consacré plusieurs années à réfléchir à ce sujet capital, à examiner avec attention les différents projets des autres penseurs, et j'y ai toujours trouvé de grossières erreurs. Il est vrai qu'une mère peut sustenter son nouveau né de son lait durant toute une année solaire sans recours ou presque à une autre nourriture (...) c'est précisément à l'âge d'un an que je me propose de prendre en charge ces enfants, de sorte qu'au lieu d'être un fardeau pour leurs parents (...) ils puissent contribuer à nourrir et, partiellement à vêtir des multitudes. Mon projet comporte encore cet autre avantage de faire cesser les avortements volontaires et cette horrible pratique des femmes (...) qui assassinent leurs bâtards. Etant généralement admis que la population de ce royaume s'élève à un million et demi d'âmes, je déduis qu'il y a environ deux cent mille couples dont la femme est reproductrice, chiffre duquel je retranche environ trente mille couples qui sont capables de subvenir aux besoins de leurs enfants, bien que je craigne qu'il n'y en ait guère autant. Mais cela posé, il nous reste soixante dix mille reproductrices, j'en retranche encore cinquante mille pour tenir compte des fausses couches. Il reste donc cent vingt mille enfants nés chaque année de parents pauvres. Comment élever et assurer l'avenir de ces multitudes, telle est donc la question, ainsi que je l'ai déjà dit, dans l'état actuel des choses, toutes les méthodes proposées à ce jour se sont révélées totalement impossibles à appliquer, du fait qu'on ne peut trouver d'emploi pour ces gens ni dans l'artisanat ni dans l'agriculture ; que nous ne construisons pas de nouveaux bâtiments (...). J'en viens donc à exposer humblement mes propres idées qui, je l'espère, ne soulèveront pas la moindre objection. Un Américain très avisé que j'ai connu à Londres m'a assuré qu'un jeune enfant en bonne santé et bien nourri constitue à l'âge d'un an un mets délicieux, nutritif et sain, qu'il soit cuit en daube, au pot, rôti à la broche ou au four, et j'ai tout lieu de croire qu'il s'accommode aussi bien en fricassée ou en ragoût. Je porte donc humblement à l'attention du public, cette proposition. Sur ce chiffre estimé de cent vingt mille

enfants, on en garderait vingt-mille pour la reproduction, dont un quart seulement de mâles- ce qui est plus que ce que nous accordons aux moutons, bovins et porcs- on mettrait en vente les cent mille autres à l'âge d'un an pour les proposer aux personnes de biens et de qualité à travers le royaume, non sans recommander à la mère de les laisser téter à satiété pendant le dernier mois, afin qu'ils soient dodus et gras à souhait pour une bonne table. Si l'on reçoit, on pourra faire deux plats d'un enfant, et si l'on dîne en famille on pourra se contenter d'un quartier, épaule ou gigot, qui, assaisonné d'un peu de sel et de poivre sera excellent cuit au pot le quatrième jour. Ainsi que je l'ai précisé, subvenir aux besoins d'un enfant mendiant revient à deux shilling par an, haillons inclus, je ne crois pas qu'un gentleman ne rechignera à déboursier dix shillings pour un nourrisson de boucherie (...) ».¹⁴⁴

Commentaire :

J'espère que le lecteur aura pu apprécier la coquetterie cynique du texte de J. SWIFT, qui au delà du pamphlet, m'est apparu pertinent et facilement transposable dans la société d'aujourd'hui. La suite de l'extrait cité développe six arguments en faveur du projet. Il est possible de lire ces arguments et de les laisser dans une sphère satirique et éloignée des préoccupations sociétales actuelles. Il est possible de se dire que l'auteur y va « un peu fort ». Pourtant, à y regarder de plus près, je n'ai pas pu m'empêcher d' assimiler ses arguments à : « revitalisation de la filière », « économie et consommation locale », « rapport qualité prix », « diminution des coûts de production », « gagnant, gagnant », « Mieux vaut un jeune moins bien payé qu'un jeune à Pôle Emploi » ...

Petit recueil détoxifiant et de saison à recommander pour toutes les cures notamment lorsque le printemps colore la France en bleu. Et qu'un gouvernement, à mon sens, bien délavé nous ressort le « le SMIC jeune » par le truchement de l'ancien directeur de l'Organisation Mondiale du Commerce...

¹⁴⁴ Pp 58-64

Résumé

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail de recherche mené au sein d'un parcours DHEPS. Il s'attache à questionner la qualité de l'accompagnement dans le cadre du Dispositif Local D'accompagnement (DLA). Par une méthode d'investigation clinique, il propose de sonder le point de vue de quatre associations bénéficiaires et d'approcher de manière compréhensive, des données sensibles liées à leurs vécus. Par le biais d'entretiens, il met à jour la complexité contenue dans chaque situation pour la passer au filtre de l'analyse multiréférentielle, telle que Jacques ARDOINO l'a décrite. Ce travail de recherche interroge la pratique de l'accompagnement des associations, le dispositif et l'agir de l'accompagnant aux prises ou au choix du paradoxe.

Mots clés : Association - Accompagnement - Dispositif - Dispositif Local D'accompagnement (DLA) - Méthode clinique - Complexité - Analyse multiréférentielle - Paradoxe - Responsabilité.