



**Elisabetta Bucolo**  
Maîtresse de conférence au CNAM

**Joseph Haeringer**  
Sociologue

## Associations : comment s'adapter, innover et résister ?

Dans un monde en pleine mutation, les associations doivent s'adapter, savoir se transformer et innover. Dans un livre passionnant, les sociologues Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer reviennent sur les initiatives les plus notables dans cette optique et sur les conditions de leur réussite.

**Union Sociale : Quels sont les constats qui vous ont poussé à écrire cet ouvrage sur le changement en association ?**

**Joseph Haeringer :** Au travers de cet ouvrage, nous n'avons pas souhaité parler du changement des associations, mais bien du changement en association. Nous avons voulu mettre en valeur les initiatives dans lesquelles les personnes se constituent acteurs et sujets de leur action, en se mobilisant et en prenant le temps de s'arrêter pour réfléchir au sens de ce qu'elles font, à partir des besoins des personnes qu'elles accompagnent. Il peut s'agir

bien évidemment des bénévoles, des professionnels, mais également des personnes qui bénéficient de l'action de l'association et qui font valoir leurs aspirations. Cette démarche collective donne aux entités qui font vivre cette dynamique, une certaine autonomie par rapport à un environnement économique et politique qui ne leur est pas toujours favorable.

**Elisabetta Bucolo :** Il s'agit pour nous de montrer la diversité des dynamiques associatives qui produisent du changement, et notamment comment les associations peuvent reprendre la main sur leur destin en s'inscrivant

dans une perspective de changement choisi. Cette mutation peut avoir plusieurs sources et relève bien souvent de dynamiques conjuguées. Il peut s'agir d'un changement par le haut à la suite d'une mobilisation des instances de gouvernance, d'un changement issu des pratiques professionnelles ou d'une évolution liée à l'expression citoyenne des personnes accompagnées.

**Union Sociale : Les associations sont soumises à toute sortes de mutations. Quelles ont été les principales transformations ces dernières années ?**

**Joseph Haeringer :** Cet ouvrage montre que les associations qui réinterrogent leur projet et leur fonctionnement en se saisissant des attentes et des contributions de toutes les personnes qu'elles accompagnent, font preuve d'une très grande autonomie vis-à-vis des politiques publiques en donnant du sens à toutes leurs actions. On minimise bien souvent la puissance de cet apport citoyen des personnes censées être les plus fragiles. C'est pourtant l'un des marqueurs forts de toutes les initiatives qui sont décrites dans cet ouvrage.

**Elisabetta Bucolo :** Les associations évoluent dans un contexte dans lequel les crises sociales et sociétales sont nombreuses. Elles s'inscrivent de plus en plus, dans des démarches de développement durable. Cette nouvelle donne les conduit à concilier des préoccupations environnementales et sociales et à contribuer directement aux nouveaux enjeux écologiques. Par ailleurs, ces crises peuvent être génératrices d'une forme de repli sur soi et de montée des individualismes, mais elles peuvent également produire des nouvelles solidarités, dont les associations sont souvent porteuses. Malgré cela, ces dernières années, celles-ci ont subi un certain nombre de restrictions de leur liberté, comme cela a pu être le cas avec la mise en place du contrat d'engagement républicain. Celui-ci a conduit à une interrogation des acteurs de la solidarité sur le sens de leur action et a parfois crispé les relations avec les pouvoirs publics.

**Union Sociale : Comment faire pour que les associations ne subissent pas les changements en cours et puissent s'émanciper des contraintes des politiques publiques ou de la dérive gestionnaire ?**

**Joseph Haeringer :** D'après ce que les différentes expériences relatées dans l'ouvrage analysent, les associations qui construisent leur projet associatif ou qui font évoluer leurs pratiques à partir de la contribution des

personnes qu'elles accompagnent arrivent à mobiliser en interne, mais également en externe, en devenant légitimes et pertinentes vis-à-vis de très nombreux partenaires. Ainsi, si la gouvernance parvient à avoir une analyse précise des besoins grâce à la contribution des équipes et la parole des bénéficiaires, elle deviendra bien plus solide et crédible. J'ai en tête une expérience d'habitat partagé et solidaire dans ma région de Savoie qui a apporté la preuve de sa pertinence par ce biais, avec des financements publics suffisants pour fonctionner.

**Elisabetta Bucolo :** La meilleure manière pour les associations de pouvoir s'émanciper des contraintes gestionnaires est sans doute de pérenniser leurs ressources en étant moins dépendantes vis-à-vis de la puissance publique. Il convient également de faire en sorte de mieux reconnaître toute la richesse de l'apport des bénévoles et des salariés qui la composent. Les professionnels ont bien souvent des conditions de travail difficiles, voire dégradées, qui leur font perdre le sens de leurs missions. Ce phénomène conduit à de graves problèmes d'attractivité du secteur. Cette reconnaissance doit certes se concrétiser par de meilleures conditions salariales, mais également par une plus grande implication des salariés dans les choix stratégiques de leur association et surtout par la valorisation et la reconnaissance de leurs engagements. Les textes présentés dans l'ouvrage montrent la capacité d'in-



© Françoise Stjepovic

**« Il n'est pas évident de moderniser la gouvernance d'une association car les candidats susceptibles de s'impliquer dans un conseil d'administration ne sont pas toujours nombreux. »**

novation sociale mais également de résistance, lorsque les enjeux sont intenable.

**Union Sociale : Les associations ont parfois du mal à moderniser leur gouvernance. Pour quelles raisons et comment peuvent-elles procéder ?**

**Joseph Haeringer :** Il n'est pas évident de moderniser la gouvernance d'une association car les candidats susceptibles de s'impliquer dans un conseil d'administration ne sont pas toujours nombreux. Il convient donc de se situer dans une logique d'ouverture à l'externe, en créant les conditions pour intégrer des profils différents, notamment des jeunes et des femmes. Il semble également essentiel de proposer aux personnes accompagnées d'entrer dans la gouvernance. Cet objectif n'est pas sans conséquences

### Qui sont-ils ?

**Joseph Haeringer** est sociologue. Il était associé au Lise-CNRS (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique) après avoir exercé les fonctions de direction d'association. Enseignant à Sciences Po Formation, il était coresponsable pédagogique de l'Executive Master « Sociologie de l'association et action dirigeante ».

**Elisabetta Bucolo** est sociologue, Maîtresse de Conférences au CNAM/Lise-CNRS et enseignante associée à Sciences Po Paris. Elle est responsable du Master 2 « Intervention et développement social : Économie sociale et solidaire ». Ses recherches s'inscrivent dans le courant de la sociologie économique et portent sur le fait associatif, l'innovation sociale, les initiatives citoyennes de transition écologique et les mouvements civiques contre la criminalité.



© Françoise Stjepovic

« *La question n'est pas de savoir comment on accompagne les personnes fragiles, mais bien comment*

*on accueille leur savoir, ce qui suppose de repenser l'intervention et la place des travailleurs sociaux. »*

- ▷ car il implique de préparer bien en amont toutes les interventions en formant les personnes à la participation, en simplifiant certaines règles de fonctionnement, mais également en s'adaptant à d'autres façons de communiquer et de s'organiser. Toutes ces démarches peuvent sembler fastidieuses à première vue, mais elles apportent de nombreux bénéfices à plus long terme.

**Elisabetta Bucolo :** Cet objectif de modernisation de la gouvernance passe sans doute par une recherche de plus grande attractivité de cette dernière, en particulier vis-à-vis des bénévoles. Ces derniers doivent se réap-

roprier un projet politique suffisamment clair et mobilisateur. Celui-ci passe par une plus grande visibilité de la parole des personnes accompagnées, mais également par la capacité des acteurs associatifs à se positionner sur des sujets plus sociétaux comme par exemple, la nécessaire conciliation entre les préoccupations sociales et environnementales. Quand les associations arrivent à endosser leur projet politique et se faire une place dans les débats publics, elles suscitent des nouveaux engagements.

**Union Sociale : Les personnes accompagnées souhaitent prendre de plus de plus de place dans le fonctionnement associatif. Comment mieux les intégrer ?**

**Joseph Haeringer :** De trop nombreuses associations considèrent les personnes qu'elles accompagnent comme de simples usagers qui ont des besoins auxquels il faut répondre. Elles enferment ces dernières dans un statut de personnes fragiles, incapables d'apporter la moindre contribution. Mais si l'on change de logique et que l'on s'inscrit dans une perspective plus partenariale, les relations changent. Il faut pour cela leur reconnaître un certain nombre de compétences,

notamment issues de leurs savoirs expérimentiels, mais également que les professionnels qui ont avant tout été formés pour aider, arrivent à faire un pas de côté pour que cette rencontre devienne possible. Il s'agit d'une approche tout à fait nouvelle du travail social, à l'œuvre dans un certain nombre de structures, mais qui mettra du temps avant de devenir la norme.

**Elisabetta Bucolo :** La question n'est pas de savoir comment on accompagne les personnes fragiles, mais bien comment l'on accueille leur savoir, ce qui suppose de repenser l'intervention et la place des travailleurs sociaux, mais également de créer les conditions d'une plus grande implication des personnes. La participation est avant tout un processus. Elle ne se décrète pas. Cet objectif suppose d'accompagner les équipes, en reconnaissant tout d'abord toute l'importance de leur métier, mais aussi de les former à l'ensemble de ces processus délibératifs aux côtés des personnes qu'elles accompagnent. Si ces conditions ne sont pas remplies, la participation des personnes que le secteur appelle de ses vœux depuis de nombreuses années, restera un but inatteignable.

**Propos recueillis par Antoine Janbon**

## Quel visage du changement en association ?

Contraint ou délibéré, le changement devient une composante de toute organisation. Il affecte nécessairement les acteurs associatifs : dirigeants, professionnels ou bénévoles en charge d'une activité, mais aussi usagers d'un service. Pour ne pas être subi, le changement doit être expliqué, analysé et accompagné. Il est dès lors essentiel pour toutes les catégories d'acteurs du monde associatif de comprendre les logiques à l'œuvre. Les exemples rassemblés par Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer, dans leur dernier ouvrage intitulé : « *Le changement en association : s'adapter, innover, résister* » donnent la parole à ceux qui portent ces changements au sein de leurs organisations. Engagés à des degrés divers dans la

relation avec les usagers, destinataires de l'action collective, dirigeants associatifs ou encore militants bénévoles et salariés de différentes associations du social et du médico-social, les contributeurs de cet ouvrage, rendent compte de trajectoires d'actions visant à transformer des situations, des pratiques, des cadres d'action sans pour autant perdre de vue la vision sociétale dont ces collectifs sont les porteurs.

### Pour plus d'informations :

« *Le changement en association : s'adapter, innover, résister* », Elisabetta Bucolo et Joseph Haeringer, Éditions et Presses universitaires de Reims, 184 pages, décembre 2022.