

# Le projet associatif, multidimensionnel et obsoléscent

**Résumé :** « *L'association est indissociable d'un projet collectif déterminé par ses membres* » (Laville, 2013). Les définitions académiques proposées par la littérature s'accordent presque toutes à dire que le projet est défini par une temporalité bornée. Cela signifie-t-il donc que le projet s'achève ? Peut-on parler d'aboutissement dans le cadre du projet associatif ? Notre recherche linguistique montre que le projet associatif peut se qualifier par plusieurs dimensions à temporalités différentes, dont l'une qui peut se qualifier d'atemporelle. Ainsi, il n'est peut-être pas tant question d'aboutissement que d'obsolescence. Cette conception du projet permet d'expliquer les difficultés organisationnelles rencontrées par une association après plusieurs décennies d'existence. Nous mobilisons les apports du management stratégique du projet pour qualifier l'organisation associative et l'évolution conjointe du projet et de l'organisation. Que se passe-t-il lorsque le projet devient obsolète ? En prenant appui sur une étude de cas longitudinale, nous ouvrons des pistes de réflexion quant à la manière dont le projet peut être managé en fonction de son niveau d'obsolescence afin redonner du sens à l'organisation. Après avoir essayé de définir le projet associatif, l'article s'achève sur l'ouverture théorique possible à développer à partir de ces éléments de compréhension du projet associatif, en particulier la mobilisation de la Strategy As Practise, des apports de Weick avec le Sensemaking et les apports théoriques de Laville sur l'institutionnalisation des associations.

**Mots clés :** Organisation de l'économie sociale et solidaire, étude de cas, projet, dissociation, sensemaking.

## Introduction.

« La question propre à l'association est celle de l'articulation entre le projet émanant des fondateurs et la nécessité d'une organisation pour le réaliser » (Laville, 2013). L'association de loi 1901 est indissociablement une organisation juridique et un projet. Comme les autres structures juridiques de l'Economie Sociale et Solidaire en France, l'association se distingue fondamentalement des entreprises du secteur marchand par son but, « autre que partager des bénéfices <sup>1</sup> », et du secteur public par son mode de gestion privée.

Nombreux sont les auteurs sociologues ou gestionnaires qui écrivent sur le projet (Boutinet, 1990) ou le management de projet (Giard et Midler, 1993 ; Muller, 2005 ; Joffre et Al., 2006 ; etcetera). L'origine latine de « Projet », *projectum* de *projicere* indique deux idées essentielles et récurrentes dans les diverses définitions proposées par les uns et les autres : celle d'un travail préparatoire, et celle d'un objectif à atteindre. Midler (1993) propose de définir le projet comme « une activité visant à atteindre un but global qui répond à un besoin exprimé ; cette activité est spécifique, singulière et non répétitive, combinatoire et pluridisciplinaire, soumise à l'incertitude, s'inscrivant dans une temporalité bornée, irréversible et historique, soumise à des variables exogènes ». Cette question des temporalités a d'ailleurs fait l'objet d'un ouvrage par Boutinet (2004). Peu de chercheurs en gestion ont spécifiquement traité du projet associatif. A notre connaissance, les définitions comme celle de Midler ne sont pas mobilisées, ni aucune autre d'ailleurs, probablement parce que ces dernières ne mettent pas l'accent sur l'aspect politique, au sens de Salleron<sup>2</sup> (1965), du projet associatif. Les praticiens en revanche proposent de nombreuses définitions (voir 1.3.), bénévoles, salariés, consultants spécialisés. La plupart d'entre elles se basent d'abord et avant tout sur les notions de « valeurs », « vision », « mission ». Il s'agit, pour ces acteurs, d'une déclinaison de l'objet social, dont les valeurs et les missions sont le socle de l'association et les maîtres mots du projet associatif. C'est ce qui justifie l'existence de l'association et lui permet de ne pas s'égarer.

C'est également ce qui permet de guider l'organisation, de donner les grandes lignes de développement, les objectifs et les moyens à mobiliser pour y parvenir.

---

<sup>1</sup> Extrait de l'article premier de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.

<sup>2</sup> *L'information a pour nature et pour objet de faire participer l'individu à la vie sociale par la connaissance, afin de lui permettre d'y participer de manière plus lucide et plus consciente par l'action : à cet égard, elle est essentiellement « politique », au sens plein du mot – l'homme est un « animal politique » – que son contenu soit politique stricto sensu, économique, religieux, scientifique, etc... ou purement événementiel.* Salleron, *Comment informer*, 1965, p.10.

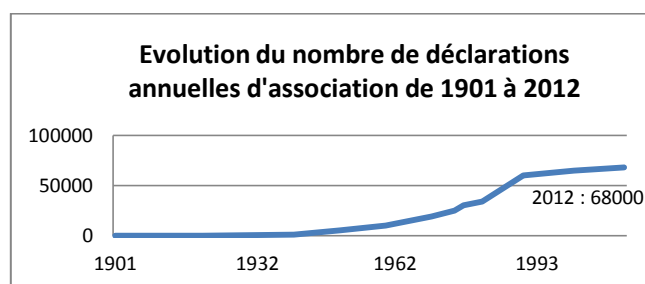
Cet article a pour vocation de poser des bases conceptuelles de compréhension du phénomène « projet associatif ». Dans une première partie, après avoir rappelé l'historicité de la notion (1.1), nous expliciterons les particularités de l'association, organisation à projet (1.2). Ce détour inévitable par l'organisation permet de recadrer la place et le rôle du projet dans l'organisation. Cela permettra, dans un troisième temps de proposer un essai de définition (1.3). Notre étude de cas sera présentée (2.2) ainsi que la méthodologie de recherche (2.1). Cette étude empirique permettra d'identifier quelques symptômes d'un projet désuet (2.3.1) et de mettre l'accent sur l'importance de la réflexion collective (2.3.2). Nous terminerons cette partie en qualifiant le risque de dissociation (Rousseau, 2004) par l'obsolescence de certaines dimensions du projet (2.4). Pour terminer cet article, nous évoquerons les cadres théoriques intéressants à mobiliser pour qualifier le projet associatif au regard du management stratégique du projet (3).

## 1. LE PROJET ASSOCIATIF, SYTEME MULTIDIMENSIONNEL

L'objet de cette partie est de parvenir à proposer un essai de définition du projet associatif qui soit cohérent avec les spécificités de l'organisation associative.

### 1.1. AU COMMENCEMENT ETAIT LE PROJET...

Le projet et la structure organisationnelle sont les deux éléments d'un tout indissociable (Laville, 2013), les deux faces d'une même pièce : l'association. Bien que le projet préexiste à toute organisation associative, la nécessité de le nommer est relativement récente. On commence à trouver dans la presse spécialisée les mots « *projet associatif* » à partir des années 1980, de manière sporadique. Plusieurs facteurs semblent être à l'origine de l'apparition de cette notion. Ces années 1980 voient croître de manière exponentielle le nombre de créations annuelles d'associations, comme l'indique ce graphique, dont les chiffres sont issus de Bardout (2001) et Tchernonog (2013).



C'est également à cette période que commence timidement à apparaître une problématique de concurrence. Ainsi, entre 1980 et 2002, plusieurs voix dans les médias commencent à évoquer le terme de concurrence des associations envers le secteur marchand, et un peu plus tard, envers le secteur public. A partir de 2002, c'est la notion de « concurrence associative » que l'on commence à trouver dans les médias<sup>3</sup>.

Les premières lois de décentralisation (1982, 1983) ont perturbé les règles institutionnelles des associations. Si auparavant « *l'objet associatif apparaissait comme une architecture simple mais suffisamment structurante et solide pour la conduite de l'action collective* » (Giraud, 2015) ce ne fut plus suffisant à la suite des décentralisations. Les conditions de son fonctionnement avaient changé, du fait des modifications des relations entre l'Etat (et ses organes décentralisés) et les associations.

Ces facteurs peuvent justifier l'apparition du terme de « projet associatif », mais il en a fallu d'autres pour favoriser son développement et sa très large diffusion. D'abord, les pratiques bénévoles ont changé, les nouvelles technologies ont profondément modifié les comportements, favorisant une culture de la mobilité et du changement. Ainsi, « *Ce que les associations ont parfois appelé le zapping des bénévoles (considérés alors comme des consommateurs) était en fait la traduction négative d'un désir de mobilité dans un monde devenu mobile et exigeant la mobilité. Les jeunes générations de bénévoles ont devant elles un monde à la fois même et autre. Les causes n'ont guère changé, mais les territoires et périmètres des actions, les moyens de mobilisation et les formes et possibilités d'engagements, oui.* » (Recherches et Solidarités, la France bénévole, mai 2014). Cet article précise également que l'engagement bénévole passe aussi et surtout par un sentiment d'utilité, et donc d'actions concrètes. Dans le même temps, l'intégration progressive des logiques gestionnaires (Laville et Glémain, 2010) ont favorisé la diffusion du management de projet. Boutinet (1990) explique par ailleurs à quel point le concept de projet est devenu une figure emblématique de notre modernité, et comment cette notion s'est peu à peu imposée à tous les pans de nos activités, du projet personnel au projet d'entreprise, en passant par le projet d'éducation ou le projet d'aménagement, pour n'en citer que quelques-uns. Il n'est donc pas surprenant que la notion de projet associatif ait été facilement introduite et diffusée, jusqu'à en faire une référence aujourd'hui incontournable dans le monde associatif, où il n'existe plus

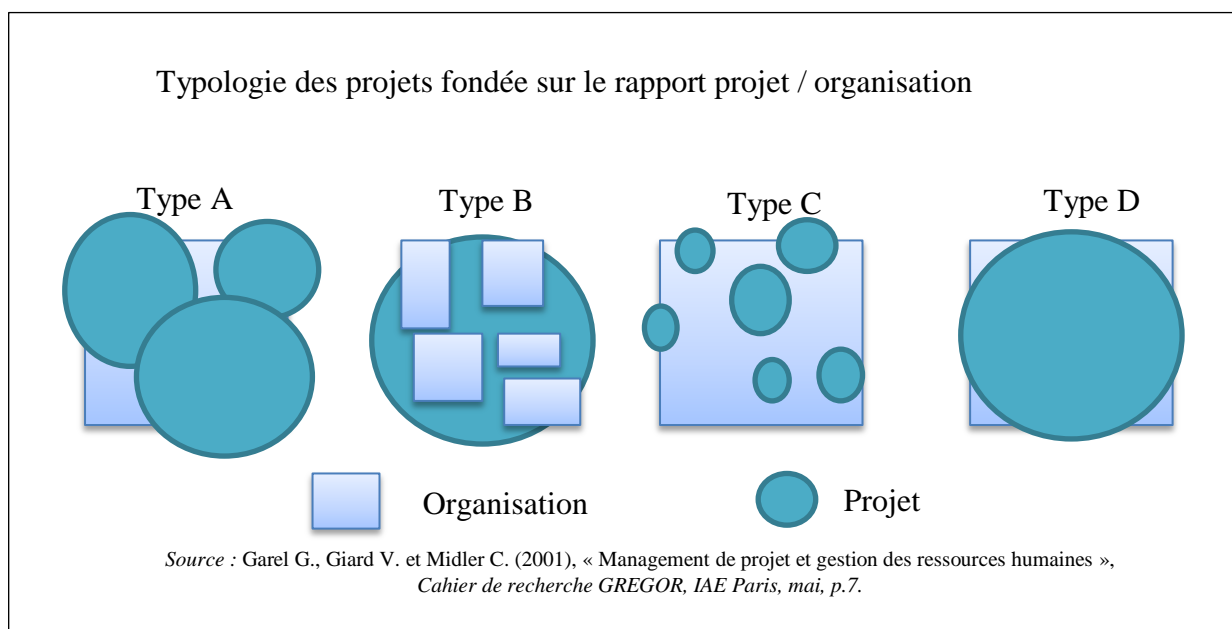
---

<sup>3</sup> 17/10/2002, Café Citoyen de Argentan, *Forces et limites du bénévolat*. <http://www.cafes-citoyens.fr/comptes-rendus/248-forces-et-limites-du-benevolat>

de dossier de demande de subventions sans une case « projet associatif » à compléter, comme une carte de visite qui expliciterait le but de l'association.

## 1.2. LE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

Lorsque « deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices »<sup>4</sup>, c'est pour mettre en œuvre un projet. C'est ce projet qui fait sens à leur rassemblement. Pour réaliser ce projet, ils décident alors de créer une structure organisationnelle adaptée à ce projet, celle qui correspond à leurs besoins. Ainsi naît l'organisation formelle, et ainsi naît l'association. « L'un est la raison d'être de l'autre » (Joffre et Al., 2006), au moins à l'origine et dans les premiers temps de l'association. Garel, Giard et Midler (2001) proposent une typologie des projets fondée sur le rapport projet/organisation. Il montre l'importance que représentent les projets en fonction de l'organisation. Le type A par exemple est caractéristique de l'organisation « impliquée dans quelques très gros projets vitaux pour sa survie ». Le type B est un projet unique au cœur d'une configuration organisationnelle, comme peut l'être par exemple une joint-venture. Le type C est une organisation fonctionnant grâce à une multitude de projets de taille diverses. L'organisation associative correspond au type D que les relie aux entreprises de type start-up. Il est intéressant d'ailleurs de remarquer que dans leur typologie de 1990, ce type D n'existait pas encore. Il semble donc que cette configuration ait été proposée suite à l'étude des start-up, alors que l'organisation associative leur préexistait



<sup>4</sup> Extrait de l'article premier de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au droit d'association.

depuis bien longtemps. Techniquement, dans ce type d'organisation, la fin du projet est synonyme de disparition ou transformation de l'entreprise. Ces auteurs précisent que le moment où la start-up « *change de statut pour devenir une entreprise « banale » est difficile à définir* ». Cela amène l'idée que l'organisation cherche généralement à survivre à son projet, même lorsque celui-ci s'achève. Autrement dit, l'organisation de type D va se transformer lorsque le projet est échoué. Ou bien elle se regroupe avec d'autres associations et ensemble développent un projet fédérateur (type B), ou bien elle va se diversifier, pour devenir une organisation de type A ou même de type C, ou encore se rapprocher du fonctionnement d'une organisation à activité (en opposition à organisation à projets).

Si à l'origine, l'organisation et le projet ne font qu'un, la croissance et le développement de l'organisation peuvent conduire l'organisation à se dissocier de son projet. R. Michels (1911) démontra comment l'organisation dissout progressivement le projet. L'intégration progressive de la logique gestionnaire contraint les dirigeants à résoudre des problèmes managériaux de plus en plus complexes. Au fur et à mesure, les dirigeants bénévoles, initialement militants, se transforment en agents opérateurs et les élus municipaux deviennent prescripteurs : « *Dès lors, le mythe fondateur du projet associatif n'est plus assez puissant pour s'imposer comme un but commun à l'ensemble des parties prenantes et des relations asymétriques succèdent aux initiatives communes des acteurs* » (Rousseau, 2010, p.256). Pour financer un projet il est parfois nécessaire de développer des activités parallèles plus rémunératrices. Insidieusement, il s'opère donc une transformation du statut de l'organisation : initialement « *organisation à projet* » (Boutinet, 1990), elle se transforme progressivement en organisation à activités. Pour ce qui est des start-up, cette évolution n'est pas problématique, elle est logique. Initialement la start-up développe un projet innovant. Lorsque l'innovation, fruit du projet, devient commercialisable, la start-up se transforme en organisation à activités, comme ce fut le cas par exemple pour Microsoft (1975), Google (1998) ou encore Free (1999). Ces entreprises continuent de développer des projets, mais ces derniers ne sont plus l'unique but de l'entreprise.

Le problème avec l'association est double. D'une part ses innovations ne sont pas commercialisables, puisqu'elles représentent généralement des innovations sociales (Harrison et Vézina, 2006). D'autre part, les valeurs et les missions que s'est donnée l'organisation sont intrinsèquement liées au projet. Ce dernier fait donc partie intégrante de l'organisation, même décrépi, même moribond. Il n'est pas séparable de l'organisation. Le projet n'est jamais vraiment absent, mais s'il n'est plus vivant, plus actif, il entraîne avec lui l'organisation. « *Le projet et l'organisation sont indissociables, la mort de l'un signifie la*

*mort de l'autre* » précisent Joffre et Al. (2006, p.73) en faisant référence aux organisations de type D dans la typologie de Garel et Al. (2001).

### 1.3. LA QUESTION DES TEMPORALITES : ESSAI DE DEFINITION DU PA

Pour comprendre pourquoi le projet associatif semble si compliqué à définir par les acteurs eux-mêmes, nous nous proposons de mener une analyse linguistique<sup>5</sup> du terme « projet » afin de définir les différentes acceptions qui existent dans notre langue à propos du projet. Les dictionnaires historiques et modernes mettent également en évidence 4 différentes acceptions, résumées dans le tableau ci-après. La proxémie lexicale (Gaume, Duvignau et Vanhove, 2008), représentée sous la forme d'un corpus de mots agencés en trois dimensions, permet également d'identifier ces grandes acceptions. Le logiciel Prox qui permet cette modélisation s'appuie sur les ressources linguistiques (corpus et dictionnaires) permettant une métrologie lexicale. Ainsi, avec le mot « projet » au centre de la configuration<sup>6</sup>, apparaissent plus ou moins gros et plus ou moins loin, des mots identifiés comme étant ayant, de près ou de loin, un sens synonyme au mot étudié. Le logiciel distingue, sur la version présentée sur le site du CNRTL, trois corpus de mots, nommés « clusters ». La taille de la police dans le schéma (voir annexe 1) correspond à la taille des bulles dans la représentation visuelle des liens de ces mots avec le mot « projet ». Il semble que l'on puisse identifier, à l'intérieur du premier extrait du corpus deux orientations un peu différentes : l'une autour du mot « dessein », et l'autre autour du mot « intention ». Sur le site du laboratoire qui développe ce projet *Prox*, le même logiciel (avec des fonctionnalités avancées) permet d'élaguer ce large corpus afin d'identifier les mots les plus importants. La représentation visuelle de l'annexe est brute, sans élagage. Elaguée, la représentation visuelle évolue (annexe 2). Elle sont toutes les deux représentées en 3 dimensions, il n'est donc pas possible ici de les représenter dans leur intégralité et doivent être mises à plat. Nous avons conscience que cette mise à plat modifie la représentation globale. Nous faisons attention toutefois à ce que cette représentation soit la moins erronée. Cette analyse proxémique, combinée à l'étude des acceptions des dictionnaires nous permet de proposer de concevoir projet comme étant composé de 4 dimensions. Le tableau suivant résume l'ensemble :

---

<sup>5</sup> Le site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales ([www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr)) donne accès à une grande variété de dictionnaires, anciens et actuels. En outre, il propose un logiciel de proxémie. Il cherche sur le web tous les synonymes du mot étudié et représente par un schéma en 3 dimensions les liens entre ces synonymes et le mot étudié.

<sup>6</sup> <http://erss.irit.fr:8080/graph/prox-synonyme-fr/?g=DicoSynNom&pz=projet&v=0&n=30>

Acceptions des dictionnaires	Analyse proxémique	Dimension proposée
Ce vers quoi l'homme tend et qui constitue son être véritable	idée, pensée, désir, but, dessein	Idéologie
Ce que l'on a l'intention de faire et estimation des moyens nécessaires à sa réalisation	complot, intrigue, combinaison, intention	Intention
Travail préparatoire, première rédaction	programme, planning, organisation	Organisation (action d'organiser)
Image d'une situation que l'on pense atteindre	représentation, image, esquisse, dessin	Concret / visuel

Boutinet (1990) définit le projet comme étant un passage du dessein au dessin. Ainsi, le projet serait un tout identifiable. Chaque dimension que nous proposons à l'aide des dictionnaires et de l'analyse proxémique peut se rattacher à une acception proposée par l'un ou l'autre des dictionnaires consultés. Dans le cas du projet associatif, une étude exploratoire<sup>7</sup> a permis de confirmer ce que nous pensions : il n'y a pas d'acception plus représentative l'une que l'autre pour le définir. Au contraire, le projet associatif semble être l'ensemble, l'équilibre de ces 4 dimensions. Sa dimension idéologique, le « but » défini dans les statuts, ou la « vision » (selon le vocabulaire utilisé par les consultants spécialistes du secteur associatif) rend donc l'ensemble du projet atemporel, tandis que chacune des autres dimensions possède une temporalité plus bornée, chaque dimension étant la déclinaison de la précédente. La dimension intentionnelle (nommée la « mission » par les consultants) est d'une temporalité à long ou moyen terme, la dimension organisationnelle (entendue comme étant l'action d'organiser, et non l'organisation en tant que telle) à moyen ou court terme, et la dimension concrète ou visuelle à court voire très court terme.

C'est là toute la difficulté de compréhension lorsqu'on parle de « renouveler » le projet associatif. De quelle dimension de ce projet parle-t-on ? Est-ce que le « programme » de la dimension organisationnelle est arrivé à échéance et doit être renouvelé ? Est-ce que ce sont les « intentions » qui doivent être réactualisées ? Ou bien sont-ce les fondements même du projet, à savoir la dimension idéologique qui n'est plus adaptée ? Parce que l'une de ses dimensions est potentiellement atemporelle, le projet associatif ne se termine pas. Il se

---

<sup>7</sup> Automne 2012, une étude exploratoire de notre sujet sur le projet associatif est menée par entretiens semi-directifs auprès de 6 personnes : élus bénévoles, dirigeants salariés, partenaires publics. Chaque acteur voit du projet la dimension qui fait écho à ses fonctions, le projet associatif semble alors posséder toutes ces dimensions, plus ou moins mises en avant selon l'acteur qui en parle.



renouvelle sur une ou plusieurs de ses dimensions, ou se nécrose, jusqu'à la disparition ou la transformation de l'organisation.

Cette problématique temporelle est particulièrement saisissante lorsque l'on cherche à évaluer un projet associatif. Certaines associations<sup>8</sup> construisent, tous les 3 ou 4 ans, un projet associatif. Le précédent est évalué, et sur cette base, est proposé un nouveau projet. Mais concrètement, ce qui est « nouveau » d'un projet à un autre, ce sont les dimensions organisationnelles et concrètes. En général, on ne remet pas en cause les « intentions » ou les « idéologies ». Ces parties-là du projet sont difficilement évaluables, puisque qu'elles sont soit sur du temps long, soit atemporelles.

## **2. ETUDE DE CAS : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DU PROJET**

### **2.1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cet article est issu d'un travail de recherche de doctorat en cours. L'étude empirique menée est une étude de cas longitudinale, sur plusieurs périodes clés auprès d'une association de forme fédérative, la Ligue de l'Enseignement du Loir et Cher. Le terrain a été rapidement accessible, car la question du projet associatif, thème de notre recherche, était déjà un sujet de tension et de questionnement par les acteurs de cette organisation.

La première période de l'étude a duré 2 mois à l'automne 2013, en immersion. 13 entretiens ont été réalisés, ouverts et semi-directifs, avec les salariés. Un long travail de recherche documentaire a été mené, afin de trianguler les données : comptes-rendus de réunions sur 22 ans (conseil d'administration, assemblée générale et réunion de bureau), documents de synthèse, audits réalisés en interne et en externe, comptes-rendus de commissaire aux comptes sur les 5 dernières années).

La seconde période également en immersion, a duré 6 mois, durant l'hiver et le printemps 2015. Nous avons rencontré les bénévoles et les cadres salariés dont deux avaient été remplacés. Nous avons également pu observer de manière plus ou moins participative toutes les réunions d'élus et de salariés (conseil fédéral, bureau et réunions du personnel). Cette période s'est achevée peu de temps après l'organisation d'une journée de travail collectif, salariés et bénévoles, autour du projet associatif de la Ligue 41.

---

<sup>8</sup> Ces observations ont été réalisées à la suite d'entretiens menés lors de la phase exploratoire de notre travail de recherche. L'association qui répond à ce descriptif était la fédération Familles Rurales du Loiret, entretiens menés entre 2012 et 2013.

Entre les deux périodes, une année s'est écoulée, avec de nombreux changements au niveau des salariés, en particulier sur le poste de Délégué Général (DG à partir de maintenant).

## **2.2. PRESENTATION DU CAS D'ETUDE**

La Ligue de l'Enseignement au niveau national est un mouvement d'éducation populaire né en 1866. Son histoire, riche d'un siècle et demi a commencé avec Jean Macé et la défense de la laïcité en particulier dans l'enseignement, et a contribué à inspirer les lois Jules Ferry (1881 et 1882) sur l'école gratuite, laïque et obligatoire. A la sortie de la première guerre mondiale, la Ligue est affaiblie. Les associations locales regroupées en fédérations souhaitent la création d'une confédération nationale des œuvres laïques, ce qui arrivera en 1925 en devenant « Confédération générale des œuvres laïques scolaires, périscolaires, d'éducation et de solidarité sociale ». En 1930, elle sera reconnue d'utilité publique. Elle créera des sections spécialisées pour valoriser la pratique sportive : l'UFOLEP (union française des œuvres laïques d'éducation physique) en 1928 et l'USEP (union sportive de l'enseignement du premier degré) en 1939. Le gouvernement de Vichy dissoudra la Ligue en 1942, mais celle-ci continuera d'exister dans la clandestinité pour se reconstituer en 1943 à Alger puis peu à peu en métropole après la seconde guerre. Elle prendra le nom de « Ligue de l'enseignement et de l'éducation permanente » pour son 101<sup>ème</sup> anniversaire.

La ligue de l'enseignement du Loir et Cher (41) est une fédération départementale née en 1937. Nous n'avons que peu d'informations sur son histoire, du moins avant les années 1990. A partir de ces années, nous avons eu accès à de nombreux documents qui ont permis de retracer une partie de son histoire récente.

Lorsque cette recherche a débuté, le directeur salarié (DG) de l'organisation était sur le départ. Plusieurs constats ont rapidement été réalisés à la suite des divers entretiens : seuls les chefs de service parmi les salariés étaient en mesure de dire s'il y avait, à ce moment-là, un projet associatif clairement défini. Si ces quelques responsables (chef de service) semblaient avoir eu connaissance du projet, ils n'étaient cependant pas en mesure de dire ce qu'il contenait, n'ayant pas participé à son élaboration. Ces salariés déploraient un manque de direction, de cap à suivre, et réalisaient leurs activités au mieux de ce qu'ils pensaient devoir faire. De plus, en termes de management, le DG représente le lien entre les élus dirigeants et les salariés, et nous avons observé très peu d'interactions entre ces deux catégories d'acteurs au quotidien, chacun passant par le DG pour communiquer avec les autres. L'image qui

pourrait illustrer cette forme de management est le sablier : un groupe de personnes dirigeant, par l'intermédiaire d'une seule, le DG, au centre du sablier, un autre groupe de personnes. D'un point de vue managérial, l'asymétrie d'information est particulièrement saisissante.

La consultation des archives a permis de mettre en exergue de nombreuses tensions non résolues entre les élus et les salariés, qui ont participé au développement, au fil du temps, de cette distance entre eux. A de nombreuses reprises lors des entretiens, il a été fait mention d'amateurisme pour qualifier la manière dont les élus dirigent l'association. Quelques propositions d'orientation, tel que le développement d'une nouvelle action au sein d'un service, ou d'une réorientation de ce service n'ont pas reçu de réponses.

### **2.3. DIFFICULTES OBSERVEES DANS LE MANAGEMENT DU PROJET**

#### **2.3.1. Les nombreux symptômes d'un projet désuet.**

Dès 1995, les dirigeants élus avaient identifiés certaines problématiques de gestion :

*« Changer nos façons de travailler. La mise en place de ces orientations implique que nous menions la réflexion sur les changements à apporter dans nos façons de travailler. Nous devons porter notre attention sur le rôle des permanents et nous engager dans une redéfinition de leurs responsabilités. Aujourd'hui, nos permanents voient leur temps totalement occupé soit par l'animation d'une activité, soit par la gestion d'un service. Le temps consacré à la réflexion, à la concertation, à la formation est pratiquement inexistant. Ils devront devenir des agents de formation et d'accompagnement, des porteurs de projets avec une spécialité. Mais pour devenir ces personnes ressources, ils devront connaître les dispositifs administratifs et financiers qui permettent à tous les niveaux de piloter un projet. A l'avenir, la priorité pour les permanents sera l'innovation et non plus la gestion ». Extrait du programme triennal 1995-1997 de la F.O.L. 41, document à annexer au Projet Fédéral.*

Ce constat par lequel les salariés permanents sont centrés sur la gestion de leur activité au détriment de l'innovation a été réalisé à maintes reprises : par les acteurs eux-mêmes lors de certains conflits, par les organismes d'audit mandatés pour aider la résolution desdits conflits, par les acteurs régionaux venus conseiller les élus lors de périodes difficiles, et par nous-mêmes dès le début de notre recherche. Cette problématique est accentuée par l'existence de

la confédération nationale qui possède sa propre volonté politique, que les fédérations départementales doivent plus ou moins décliner sur leur territoire. La dimension « idéologique » et la dimension « intention » sont, par conséquent, elles aussi plus ou moins dictées par la confédération. Le rôle des fédérations départementales est de les rendre opérationnelles et concrètes, c'est-à-dire de mettre en œuvre les dimensions organisationnelles et concrètes du projet national, sans que les acteurs locaux n'aient réellement participé à la réflexion et à l'élaboration des deux autres dimensions de ce projet national. Il y a bien le congrès annuel qui permet aux élus de toute la France de se réunir, mais l'essentiel des orientations du projet sont décidées en amont.

Les acteurs associatifs de la Ligue 41 ne parviennent pas à s'approprier les intentions, soit parce qu'elles sont floues, soit qu'elles ne sont plus d'actualité, soit, plus simplement, parce qu'ils ne se sentent plus mobilisés et se cantonnent à leur rôle d'opérationnel.

La ligue, en dehors des activités physiques et sportives déléguées à d'autres associations (USEP et UFOLEP), gère des activités de centres de loisirs, de culture, de vacances pour tous. Ces activités sont chronophages et exigent une gestion à temps plein. Concrètement, la Ligue de l'Enseignement du Loir et Cher n'est plus une organisation à projet depuis longtemps. Elle réalise des activités, elle gère différents centres ; Ses activités quotidiennes monopolisent l'essentiel du temps de travail des agents. De temps à autre, un projet est mené, comme les « Rencontres de l'Education » par exemple qui a vu le jour à Blois en 2013 et a été reconduit l'année suivante, mais c'est un projet organisationnel qui n'avait pas vocation à rassembler les associations fédérées. L'étude des comptes-rendus de réunions de ces vingt dernières années montre qu'aucune décision n'a été prise permettant de mettre en œuvre les volontés exprimées en 1993 dans l'extrait du document présenté précédemment.

Côté engagement bénévole, la Ligue est dirigée majoritairement par des retraités. Peu de nouveaux élus s'investissent. Au cours de ces deux dernières années, deux nouveaux élus ont rejoint le conseil d'administration, mais leur présence aux réunions a été, durant la période étudiée, de plus en plus rare. Au fil du temps, le nombre d'administrateurs a été divisé par deux, et de nombreux sièges sont à pourvoir, tant que les statuts ont été réécrits en 2008 pour réduire la limite supérieure du nombre d'élus afin de pouvoir statuer lors des réunions. Le non-renouvellement des élus est probablement un signe évocateur de la faiblesse du projet associatif ; le projet ne rassemble plus les volontés, les bénévoles ne se reconnaissent plus

dans le projet. Fréquemment, les élus se plaignent de n'avoir que des problèmes gestionnaires à gérer, de « *sacrifier l'important à l'urgent* »<sup>9</sup>.

Du côté des salariés, le manque de cap à suivre est l'une de leurs principales revendications. Ne sachant vers où aller, chacun gère son service à sa manière. Lorsque le service culturel se demande s'il peut développer telle ou telle action, les réponses tardent souvent à arriver : les décideurs ne savent pas, eux non plus, vers où aller. D'une manière générale, l'organisation est pilotée à vue, réactive aux événements mais sans projection permettant de donner des orientations globales.

Financièrement, la situation est particulièrement délicate voire inquiétante depuis plusieurs années, et le travail s'effectue dans un climat de rumeurs de licenciements ni démenties ni confirmées tant l'incertitude est grande.

Très clairement dans le cas de la Ligue 41, le projet ne rassemble plus personne, pas même les associations fédérées dont le nombre diminue d'années en années. Les différents projets qui se sont succédé depuis 1993 n'ont pas permis d'endiguer la multiplication des symptômes de désuétude. Nous allons tenter de comprendre pourquoi ces projets n'ont pas permis que les symptômes disparaissent. Cela nous donnera alors des pistes de réflexion sur la manière de recréer du lien entre le faire et le sens.

### **2.3.2. De l'importance de la réflexion collective**

L'étude de la manière dont les projets de la Ligue 41 ont été rédigés montre que la plupart d'entre eux ont été construits en petit comité (une petite équipe d'administrateurs), soit par une personne seule (le président ou le délégué général). Mais il n'y a pas eu de réel travail collectif autour du projet. Les questions fondamentales s'intéressant aux premières dimensions du projet ne se posaient pas : « pourquoi nous sommes réunis ? », « quelles sont nos intentions ? ». La très forte institutionnalisation de la Ligue représente probablement un élément explicatif de cet état de fait, figeant, dans le l'espace et le temps, les valeurs, visions et missions de la Ligue, desquelles il semble difficile de sortir.

Durant la seconde phase de l'étude empirique, une journée de travail collectif a été organisée, réunissant administrateurs bénévoles et salariés. L'objectif de cette journée était de débattre collectivement du devenir du projet de la Ligue. Les membres du bureau sont venus, mais peu d'administrateurs bénévoles. L'ensemble des salariés était présent. Trois groupes furent

---

<sup>9</sup> Extrait d'un entretien avec le président de la Ligue 41 début 2015.

constitués par tirage au sort. Ce qui ressortit de ces groupes de travail n'a pas permis de travailler sur le projet, parce que les salariés avaient trop de difficultés à appréhender le présent pour réussir à se projeter. En revanche, cette expérience a permis aux administrateurs de prendre connaissance du climat social dans lequel évoluent les salariés, et de comprendre l'ampleur du chantier qui s'ouvrait devant eux. Pour que l'ensemble des acteurs associatifs œuvrent pour le projet, il est nécessaire que ce projet soit coconstruit par l'ensemble desdits acteurs. Mais cette coconstruction implique que chaque catégorie d'acteur soit engagée dans la réflexion, et que cette réflexion soit constructive. Ce jour-là, ce n'était pas le cas, la situation était encore trop tendue entre ces deux groupes d'acteurs qui n'avaient pas échangé depuis très longtemps.

Les précédents projets n'ayant jamais été coconstruits, ils n'ont jamais été menés collectivement à bien. Ainsi, de projet en projet, ce sont les mêmes objectifs qui sont proposés, mais décidés par une minorité déconnectée des réalités et des possibilités offertes par le terrain. Ce n'est pas tant le contenu du projet qui fédère les volontés que la réflexion collective des acteurs lors de sa construction.

## **2.4.LE RISQUE DE DISSOCIATION**

Dans la question du projet associatif, la difficulté est de parvenir à lier les intentions (dimension intentionnelle) aux actions (dimension concrète), en prenant appui sur l'organisation (dimension organisationnelle) et son environnement. L'analyse des discours lors de l'étude empirique montre que rarement les intentions sont traduites en action. Définir le projet par ses différentes dimensions permet de mieux définir son niveau d'obsolescence.

### **2.4.1. Définir le niveau d'obsolescence**

Lorsque les objectifs ont préalablement été définis, il est possible d'évaluer si la dimension concrète du projet est réalisée lorsqu'une action a été menée par exemple, ou pour la dimension organisationnelle lorsqu'un ensemble d'objectifs a été atteint. En revanche, il est plus difficile de définir le niveau d'obsolescence de la dimension intentionnelle. Ce sont des symptômes organisationnels comme ceux identifiés dans l'étude de cas qui permettent d'orienter le diagnostic sur ce niveau d'obsolescence. Lorsque la dimension intentionnelle est réalisée, obsolète ou inadaptée, les acteurs associatifs déplorent alors une perte de sens, on ne sait plus pourquoi on fait les choses. Actualiser un projet associatif, lorsque la dimension

intentionnelle est touchée, nécessite une profonde remise en question du fonctionnement de l'organisation puisque qu'elle interroge la question « vers où allons-nous ? ».

La question que l'on se pose à ce moment-là est « quel projet pour mon organisation ? ». C'est la représentation la plus expressive de la transformation de la place du projet dans l'association : alors qu'à la création de l'association, il en était le but, sa raison d'être ; après plusieurs années et délitement dudit projet, l'organisation cherche ce qui est sa raison d'être. En cours d'existence, l'association, aux prises avec la gestion (Laville et Glémain, 2009), a finalement égaré son but. Il convient à ce moment-là de le retrouver, si cela est possible.

Rousseau (2004) dit de l'organisation, lorsque le projet s'est délité, qu'elle est dissociée, qu'elle fonctionne non plus comme une *association* au sens où l'association est un projet ET une organisation, mais comme une organisation lambda, qui n'a d'associatif que la structure juridique. Selon lui, l'organisation dissociée ne reste pas dans cet état longtemps : soit elle est amenée à évoluer vers une autre forme (entreprise classique, coopérative ou reprise du projet par une entité publique), soit elle doit profondément réactualiser son projet.

#### **2.4.2. Accompagner la réflexion autour du projet : l'exemple du DLA**

Lorsqu'une association rencontre des difficultés, notamment dans le maintien des salariés, elle peut faire appel au Dispositif Local d'Accompagnement. L'organisation porteuse du DLA reçoit les dirigeants de l'association en difficulté. L'agent réalise un diagnostic, à la suite duquel un consultant spécialiste peut être sollicité pour intervenir dans la structure. C'est souvent, après diagnostic, pour répondre à la question « quel projet pour mon organisation ? » que des consultants sont sollicités, afin d'aider les acteurs d'une association à repenser son projet. Plusieurs témoignages<sup>10</sup> montrent que ce dispositif fonctionne généralement bien pour les associations qui en ont bénéficié pour repenser leur projet associatif.

### **3. OUVERTURE : ECLAIRAGES DU PHENOMENE PAR LA STRATEGIE**

L'étude des revues praticiennes<sup>11</sup> dédiées aux organisations de l'ESS, et plus spécifiquement aux associations de loi 1901 montre que les pratiques des consultants, sur la question du projet associatif, sont fortement imprégnées des outils stratégiques des écoles de la conception, de la planification et du positionnement, telles que définies par Mintzberg et *al.*

---

<sup>10</sup> Voir liste des numéros de Juris Association précédemment cités, page 10.

<sup>11</sup> Juris Associations, Association mode d'emploi, La vie associative...

(1999), en particulier le modèle SWOT et les matrices BCG pour ce qui est de la partie diagnostic de la structure lors de consultation d'audit. Mintzberg et *al.* (1999) qualifient ces courants théoriques de normatifs, en opposition aux écoles descriptives qui viendront ultérieurement. Saïas et Métais (2001) parlent plutôt d'une conception de la stratégie comme d'une adéquation d'un environnement sur une organisation, en opposition à une autre conception basée sur l'intention des acteurs. Cette conception intentionnelle de la stratégie résonne avec notre vision globale du projet associatif, selon laquelle la vision et les missions que se donne l'organisation prévalent, dans un premier temps, sur l'environnement.

Notre recherche vise à comprendre comment la structure associative se dissocie de son projet. Rousseau (2004) a décrit les différentes crises que l'organisation associative est susceptible de traverser jusqu'à la dissociation, mais seulement du point de vue de l'organisation. Le projet, dans cette étude, est certes fréquemment sollicité, mais de manière qui semble statique et non dynamique, comme si le projet était quelque chose de figé dans le temps. Notre positionnement, moins défaitiste que celui de Michels (1911), nous amène à penser que le délitement du projet n'est pas inéluctable à partir du moment où l'on est en mesure d'une part de qualifier le niveau d'obsolescence du projet et d'autre part de permettre au projet de s'adapter, d'intégrer les stratégies émergentes développées par l'organisation aux stratégies délibérées du projet. La dissociation, selon nous, arrive lorsque ces deux types de stratégies ne se rencontrent pas, et ne s'influencent plus les unes les autres. Plusieurs éléments dans la théorie nous amènent à penser qu'il existe une place, dans la littérature du management stratégique pour un questionnement comme celui-là.

En premier lieu, l'inspiration théorique incontournable viendra de Weick (1995), en tant que père de la théorie du sensemaking. Les considérations défendues par Weick concordent avec l'idée que l'association (l'organisation et le projet) évolue continuellement, mais qu'il est nécessaire de créer et de redonner du sens a posteriori pour que le projet s'actualise en même temps que l'organisation. Assez naturellement nous serons amenés à mobiliser les apports de la stratégie en pratique pour intégrer le sensemaking de Weick, à l'instar de Garreau et Mouricou (2012). Ces derniers s'inscrivent dans le courant Strategy As Practice (S-a-P) dont les chercheurs semblent s'appuyer pour une grande partie sur les travaux de Weick. Garreau et Mouricou ont mobilisés les travaux de Weick dans le courant S-a-P pour analyser le rôle des objets dans la construction du sens, dans un projet immobilier. Ils ont, pour ce faire, construit « *une grille d'analyse pour étudier les pratiques stratégiques fondées sur*



*l'utilisation d'objets dans le cadre de projets* ». Ainsi, nous pensons qu'il peut être pertinent de mobiliser ces apports pour l'étude du phénomène Projet Associatif.

Cependant, l'association, appartenant à l'ensemble de l'Economie Sociale et Solidaire défendent profondément des buts « *autre que de partager des bénéfices* ». C'est pourquoi nous préconisons de prendre en considération les apports de la littérature spécifiquement dédiée, et en particulier aux apports de Laville (2013) sur l'institutionnalisation de l'association. Nous pensons en effet que le projet lui-même s'institutionnalise dans certaines associations implantées depuis un temps certain et cette institutionnalisation n'est pas sans effet sur les manières de concevoir et de manager le projet associatif.

### Conclusion

Ce premier travail de recherche a permis d'entrer dans la boîte noire que représente le projet associatif. Le définir par ses différentes dimensions permet aux acteurs de caractériser son niveau d'obsolescence et de travailler collectivement à sa réactualisation avant que l'organisation vienne à se dissocier de son projet. Considérer le projet associatif dans le courant de la stratégie en pratiques pourra apporter, dans la continuité de ce travail de recherche des éléments intéressants de compréhension des organisations qui parviennent faire à évoluer son projet en permanence.

## Références.

Bardout, J. C. (2001), *L'histoire étonnante de la loi 1901 Le droit des associations avant et après Pierre Waldeck Rousseau*, Juris Associations.

Boutinet J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, PUF, Paris.

Boutinet J.-P. (2004), *Vers une société des agendas Une mutation de temporalités*, PUF, Paris.

Harrisson D. et Vézina M. (2006), L'innovation sociale : une introduction, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77:2.

Garel G., Giard V., Midler C. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert.

Garreau, L., & Mouricou, P. (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue française de gestion*, 223(4), 137-152.

Gaume B., Duvignau K., Vanhove M. (2008), Semantic associations and confluences in paradigmatic networks, In M. Vanhove, Ed., *From Polysemy to Semantic Change: Towards a Typology of Lexical Semantic Associations*, Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins, pp. 233-264.

Giard V., Midler C. (1993), *ECOSIP*, Economica, Paris.

Giraud B. (2015), Enjeux et évolution de la notion de projet associatif, *Juris Associations* n°513, pp.17-20.

Joffre P., Aurégan P., Chédotel F., Tellier A. (2006), *Le management stratégique par le projet*, Economica, Paris.

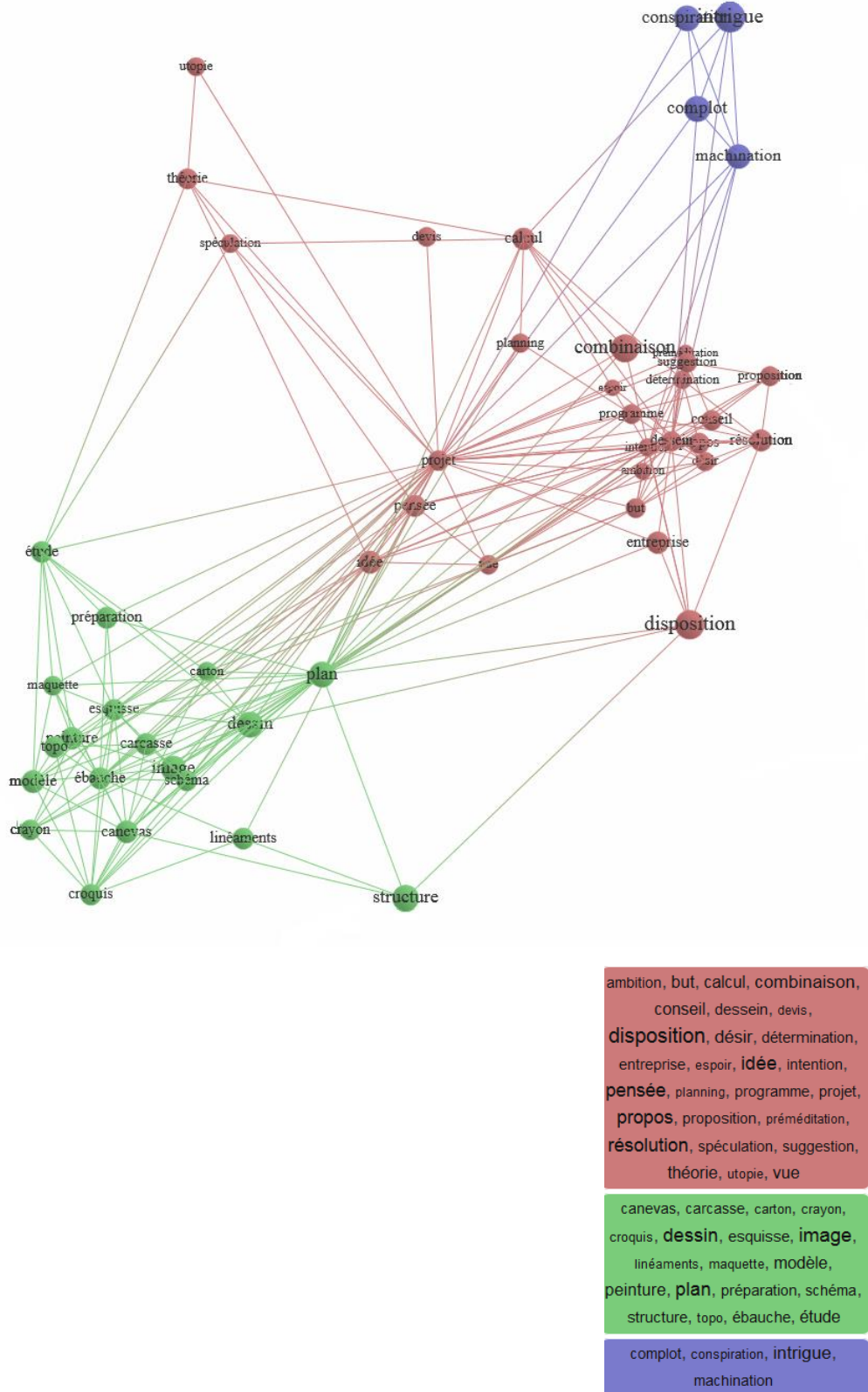
Laville J.-L. (2013), *L'association sociologie et économie*, Pluriel.

Laville J.-L. et Glémain, P., dir. (2010), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer.

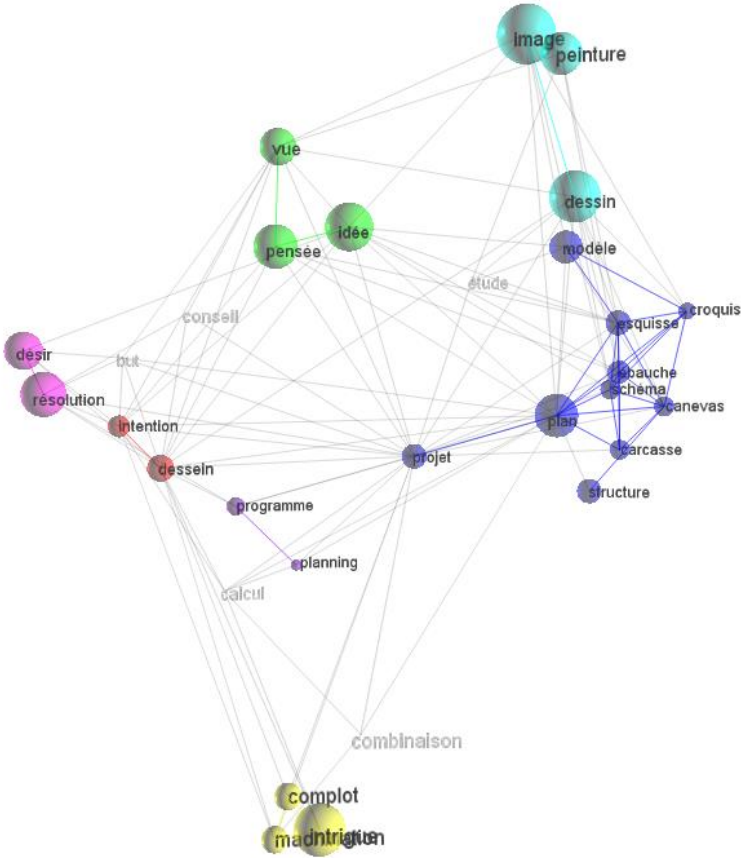
Midler C. (1993), *l'auto qui n'existait pas – Management de projet et transformations de l'entreprise*, Inter-Editions, Paris

- Michels R. (2009), *Les partis politiques*. UB Lire (1911, première traduction 1914).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*. Paris, Village Mondial.
- Muller P. (2005), Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique ; structures, acteurs et cadres cognitifs, *Revue française de science politique*, Vol. 55, No. 1, pp. 155-187.
- Rousseau F. (2004), *Gérer et militer*, Thèse de doctorat.
- Rousseau F. (2010), De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social, in Laville J.-L. et Glémain dir.) *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, P. Desclée de Brouwer.
- Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.
- Salleron L. (1965), Comment informer honnêtement, Congrès de l'office international des œuvres de formation et d'action doctrinale, Lausanne.
- Tchernonog V. (2013), *Le paysage associatif français Mesures et évolutions*, Juris Editions.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks.

Annexe 1 : proxémie brute et son corpus lexical issue du site cnrtl.fr



Annexe 2 : proxémie élaguée, même logiciel mais sur le site du laboratoire qui le développe : <http://erss.irit.fr:8080/graph/prox-synonyme-fr/>



DicoSynNom : projet : Diamètre=30

Présentation Proxémie **Elagage** Pedigree

73%

[+]Etendre tout Réduire tout [-]

- Cluster (10) : plan
- Cluster (3) : image
- Cluster (3) : idée
- Cluster (3) : intrigue
- Cluster (2) : résolution
- Cluster (2) : dessein
- Cluster (2) : programme