



**HAL**  
open science

**L'association lieu de réinvention de la bureaucratie ?  
Récit d'une recherche-action en " éducation à la santé "**  
**en milieu associatif**

Ahmed Ghouati

► **To cite this version:**

Ahmed Ghouati. L'association lieu de réinvention de la bureaucratie ? Récit d'une recherche-action en " éducation à la santé " en milieu associatif. 2021. hal-03273620

**HAL Id: hal-03273620**

**<https://hal.science/hal-03273620>**

Preprint submitted on 29 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **L'association lieu de réinvention de la bureaucratie ? Récit d'une recherche-action en « éducation à la santé » en milieu associatif**

**Ahmed GHOUATI<sup>1</sup>**

## **Résumé**

Parmi les multiples activités de l'association Secours Populaire Français (SPF) aux niveaux national et international, la communication institutionnelle et la gestion des structures centrales jouent un rôle de plus en plus important à travers des budgets conséquents qui leurs sont consacrés. Dans ce cadre, l'innovation sociale caractéristique du secteur associatif, devient un moyen pour entretenir les structures centrales. C'est le cas d'une recherche-action en « santé publique primaire » conçue à la demande du SPF en 1991-1992 et dont les objectifs ont été entièrement détournés. Le cas de cette recherche-action illustre une manière pour une association d'entretenir la bureaucratie et soulève trois problèmes : un problème juridique, un problème éthique et un problème méthodologique et/ou scientifique.

**Mots-clés :** Association, Secours Populaire Français, bureaucratie, recherche-action, éducation à la santé publique primaire, Formation.

## **Summary**

Among the many activities of the Secours Populaire Français (SPF) association at national and international levels, institutional communication and the management of central structures play an increasingly important role through the substantial budgets devoted to them. In this context, the social innovation characteristic of the associative sector becomes a means of maintaining central structures. This is the case of action research in "primary public health" designed at the request of the SPF in 1991-1992 and whose objectives have been completely diverted. The case of this action research illustrates a way for an association to maintain bureaucracy and raises three problems: a legal problem, an ethical problem and a methodological and / or scientific problem.

**Keywords:** Association, Secours Populaire Français, bureaucracy, action research, primary public health education, training.

## **Introduction**

L'associationnisme est constitutif du mouvement pour la démocratie et la justice sociale (Laville, 2010). Historiquement, l'évolution de ce mouvement a suivi celle du mouvement ouvrier et les revendications sociales et politiques en termes d'égalité et de citoyenneté, de démocratie et d'émancipation (Frère, 2013).

---

<sup>1</sup> Maître de Conférences en Sciences de l'Education et de la Formation à l'Université Clermont Auvergne UCA, membre du laboratoire ACTé (UCA). Il est aussi président de l'Association pour l'Education Interculturelle (AEDI, Clermont-Ferrand). Il travaille sur les réformes éducatives et la professionnalisation dans l'enseignement supérieur en France et au Maghreb. Parmi ses dernières publications un ouvrage et deux articles : Ghouati A. (dir.) (2019). *Professionnalisation des formations, Employabilité et insertion des diplômés*, Presses Universitaires Blaise-Pascal ; Ghouati A. (2019). Politiques d'emploi et insertion des jeunes diplômés en Algérie , *Phronesis*, Université de Sherbrooke, Canada, Volume 8, 3-4 (2019) ; Ghouati A. (2019). Réformes universitaires et relation formation-emploi en Algérie, *Carrefours de l'éducation*, N°47, Juin 2019, 211-224.

Mais, évoluant également dans des contextes socioéconomiques où les rapports de force sont tout aussi déterminants que les idées qui animent les Hommes, l'associationnisme a été « gagné » à son tour par le capitalisme et l'esprit d'entreprise.

Inscrite dans ce mouvement, l'histoire de la naissance de l'association SPF et surtout sa rupture avec ses racines « communistes » dans l'après Deuxième guerre mondiale (Brodiez, 2003) montre une évolution vers une entreprise de type capitaliste à visage « humanitaire », affichant une identité plus consensuelle politiquement mais dont la gestion favorisera une réinvention de la bureaucratie. En effet, malgré la diversification et l'élargissement des activités du SPF, son équipe dirigeante au niveau national se caractérise au contraire par une permanence bureaucratique depuis de nombreuses années. A titre d'exemple, cette association a eu un seul président de 1954 à 2019 au niveau national et la directrice du SPF 63 est une cadre salariée depuis 1987 !

Longtemps le monde associatif est resté à l'écart de l'étude sociologique comme ce fut le cas du monde du travail en général (Hély et Simonet, 2008 ; Helly, 2009). Or, à travers le dynamisme inhérent au monde associatif – en nombre d'associations, volume de travail réalisé, part des associations employeurs, importance des budgets gérés, etc. (Tchernonog et Prouteau, 2018) - se reflète bien des mutations sociétales de fond, notamment l'esprit d'entreprise qui imprègne de plus en plus le domaine, la mise à distance par conséquent des idéaux de « l'engagement » désintéressé et de l'ardeur passionnée, ou encore la multiplication de postes occupés faute de mieux et même de bénévolat obligé.

L'étude du monde associatif comme segment du monde du travail permet ainsi la relativisation de sa célébration politique et/ou institutionnelle telle qu'on peut la lire par exemple dans le rapport Dumas (2014). Il se produit alors un certain désenchantement ou désillusion (Cottin-Marx, 2019) découlant de l'observation de tendances à l'exploitation de la main d'œuvre bénévole et/ou militante et la précarisation similaires à celles que l'on observe dans le monde de l'entreprise classique et sur le marché du travail en particulier. Sur le plan socioéconomique, le secteur associatif employeur vient compléter voire suppléer parfois les actions publiques, notamment dans un contexte de rationalisation et/ou de baisse des investissements publics. D'autre part, si l'on note une part de plus en plus importante de cadres supérieurs, voire mêmes d'anciens ministres, dans les fonctions dirigeantes des associations, la bureaucratisation n'a-t-elle pas transformée certaines associations employeurs en véritables entreprises classiques sous couvert de « bénévolat » et « d'entraide » ?

Cet article<sup>2</sup> est basé sur l'expérience singulière d'un formateur et une recherche-action qu'il a conçu à la demande du SPF en 1991-1992. Mettant l'accent sur l'esprit « participatif » du modèle associatif, cette recherche-action est dite « **multi partenariale** » et de « **prévention des MST/Sida auprès de publics défavorisés fréquentant les permanences du SPF** ». L'article décrit d'abord comment l'auteur est venu au secteur associatif de la formation pour adultes et le contexte de la demande de cette recherche-action formulée par le secrétariat national du SPF. Ensuite la conception et la mise en œuvre détaillée de la recherche-action proprement dite et enfin les problèmes soulevés par le détournement de ses objectifs par le SPF national. C'est une expérience certes unique mais qui montre comment la bureaucratie d'une association nationale employeur est à même de créer d'autres associations localement pour renouveler ses activités, son image publique et ses finances.

---

<sup>2</sup> Je remercie Bruno Frère pour sa relecture et ses suggestions.

## **1. Des associations de formation plutôt de « gauche » mais une gestion capitaliste et familiale**

Pour finaliser la préparation du Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées (DESS) « Formation de Formateurs » à l'Université Blaise-Pascal Clermont II, nous devions accomplir un stage de fin d'études en milieu professionnel d'une durée de 3,5 mois. Pour ma part j'avais choisi une grande entreprise industrielle, en l'occurrence une filiale du groupe métallurgique Usinor-Sacilor dans laquelle j'étais chargé d'étudier « *l'expression des salariés en situation de travail* ». Ce qui m'avait donné l'occasion de faire le bilan de quatre ans d'application des Lois Auroux (1983) sur « *le droit des salariés à l'expression sur le lieu de travail* » (Cf. Ghouati, 1987). Au terme de ce stage, j'avais la possibilité de postuler pour un poste dans le service formation de la DRH de l'entreprise. Or, ayant déjà travaillé dans l'industrie avant de reprendre des études en Sciences Humaines, je voulais découvrir le secteur associatif qui m'était inconnu et qui me semblait alors moins doté financièrement mais plus ouvert à l'innovation sociale et plus riche en valeurs humaines d'entraide et de solidarité.

Mais contrairement à ce que je pensais, en arrivant sur le marché associatif du travail en septembre 1987, avec un diplôme de niveau Bac + 5 et une expérience de 4 ans en milieu industriel, il m'a bien fallu recourir aux « relations » pour obtenir un entretien d'embauche. Ainsi, en moins d'une semaine après qu'un formateur ait transmis mon CV au patron d'un organisme associatif de formation, j'ai eu un entretien et le lendemain j'étais « formateur » avec un groupe d'adultes en (ré)insertion socioprofessionnelle. Néanmoins le Contrat à Durée Déterminée (CDD) signé était un contrat en trompe l'œil dans la mesure où on était des formateurs payés à l'heure de face-à-face pédagogique. Autrement dit, pendant que les formés étaient en stage pratique en entreprise nous n'étions pas payés et le CDD s'arrêtait avec la formation qui durait entre 3 et 6 mois selon la nature du stage. Le CDD servait en fait à masquer un statut de vacataire payé à l'heure de face-à-face pédagogique avec les stagiaires.

Cette situation était pour le moins paradoxale dans la mesure où l'État finançait la formation pour l'insertion socioprofessionnelle qu'il confiait à des organismes de formation (sous statut associatif) lesquels précarisaient la situation des formateurs, c'est-à-dire ceux-là même qui devaient faciliter la (ré)insertion des précaires. Ainsi, les CDD qui couvraient le vacariat des formateurs étaient devenus pratiquement la norme contractuelle dans des organismes associatifs de formation dont les patrons étaient réputés de gauche. C'était le cas même à l'école d'assistants-es sociales (EPSI) – association loi 1901 dirigée à l'époque par l'adjointe au maire de Clermont-Ferrand, membre du parti socialiste, chargée des Affaires sociales – où l'on rencontrait à côté de quelques cadres formateurs titulaires un grand nombre de formateurs vacataires dont j'ai fait partie. Celui de l'organisme où j'ai le plus exercé – Adelfa-Cipif – était connu comme sympathisant socialiste de la mouvance « rocardienne ». Mais si le statut et le Conseil d'Administration (CA) étaient de forme associative, la gestion en revanche était privatisée, puisque la comptabilité par exemple était prise en charge par la conjointe du patron de l'organisme.

En même temps que je commençais le travail de formateur, le 1<sup>er</sup> octobre 1987, un de mes anciens enseignants me proposait d'intervenir avec lui en tant que chargé de cours vacataire dans une école d'Ingénieurs de l'Université Blaise-Pascal. Pour moi, ce sont deux opportunités qui se sont présentées grâce aux « relations » qui me donnaient accès à deux domaines d'expérience – la formation pour adultes et l'enseignement supérieur – et tout en m'ouvrant de nouvelles possibilités

sur les plans professionnel et intellectuel me montraient comment se généralisait le vacariat y compris dans le service public d'État.

En 1989, année de la mise en place du Revenu Minimum d'Insertion (RMI) un collègue formateur et militant de « gauche » m'avait sollicité pour faire partie d'une nouvelle association dite Formation Insertion Travail (FIT), créée en étroite collaboration avec le SPF 63 pour dispenser de la formation à des personnes en grande difficulté sociale. Comment refuser une proposition qui permettait de mettre en pratique quelques idées, du genre créer un centre de lutte contre l'illettrisme, former des formateurs pour des publics à besoins spécifiques, expérimenter des supports pédagogiques pouvant aider socialement... ?

Nous étions salariés à  $\frac{3}{4}$  temps et nous avons commencé la collaboration avec le SPF sur la base suivante : les personnes recrutées au SPF 63 en Contrat Emploi Solidarité (CES) nous étaient systématiquement adressées pour recevoir la formation complémentaire, sous forme d'une remise à niveau, qui était obligatoire dans le cadre du contrat CES. Je gérais la « pédagogie » et mon collègue s'occupait de la gestion et administration. J'ignore si une convention particulière a été signée par le collègue chargé de la gestion du FIT pour cette collaboration avec le SPF 63.

## **2. De l'association communiste à « l'entreprise associative » : éléments historiques et contextuels du SPF**

L'association de type loi 1901 dite S.P.F est née en 1945. Dans l'immédiat après Seconde guerre mondiale, elle rompait avec ses racines « communistes » (Brodiez, 2003) pour s'inscrire dans une entreprise labélisée « humanitaire » - ou plus exactement dans la configuration de ce que Hely (2009) appelle une « entreprise associative » - avec une identité plus consensuelle politiquement mais dont la gestion favorisera une bureaucratie humanitariste. En effet, malgré la diversification et l'élargissement des activités sociales et humanitaires du SPF, son équipe dirigeante aux niveaux national et local se caractérise au contraire par une continuité bureaucratique. Deux exemples emblématiques nous sont donnés par le président qui est resté en place de 1954 à 2019 et la directrice du SPF 63 qui est en poste depuis 1987.

En outre, au niveau local, malgré un Conseil d'Administration diversifié humainement, la gestion des postes-clés était plutôt familiale dans la mesure où l'on trouvait à tous les postes des services centraux des membres de la famille de la directrice du SPF 63 : l'agent comptable (un cousin), la responsable du service « familles d'accueil » (une nièce)...et la secrétaire de la nouvelle association de formation (FIT) (une autre nièce)<sup>3</sup> !

La responsabilité de cette dernière association partenaire était prise en charge par un formateur issu du réseau de la militance de « gauche » communiste. Parmi les activités nouvellement développées par le SPF 63, il en est une qui semblait importante dans le champ d'activités habituelles d'une association de type « humanitaire » et qui concerne les aspects socio-éducatifs<sup>4</sup>, plus particulièrement « l'aide aux devoirs » dans les quartiers populaires et la formation complémentaire pour l'insertion d'adultes demandeurs d'emploi.

---

<sup>3</sup> Elle a occupé ce poste dans le cadre d'un contrat de préparation d'un Bac Pro en alternance. Dès que sa formation s'est terminée, elle a été remplacée à ce même poste par sa sœur.

<sup>4</sup> Le SPF a été agréé comme association nationale d'éducation populaire par arrêté du 10 janvier 1983.

Un autre projet développé au sein du FIT a été la conception et la réalisation d'un Centre Permanent de Lutte contre l'Illettrisme (CPLI). S'inscrivant dans une préoccupation politique nationale (Ghouati, 1991 ; Lahire, 2005), nous avons même recruté deux nouveaux formateurs-trices pour lesquels j'avais conçu et réalisé une formation spécifique à la problématique de l'illettrisme et du CPLI. Soutenu financièrement par la Direction de la Solidarité Départementale du Conseil général, ce centre accueillait prioritairement des personnes bénéficiant du RMI qui venait d'être mis en place.

Au niveau politique, très rapidement ce centre a retenu l'attention de la presse locale mais aussi des autorités locales qui avaient tenu à rendre visite au CPLI et rencontrer les membres du FIT et du SPF 63. La direction nationale du SPF et les secrétaires nationaux n'étaient pas en reste et tous nous ont également rendu visite à différents moments. Ainsi, en termes d'image publique le SPF n'était plus seulement l'association qui distribuait les colis alimentaires et/ou des aides matérielles ponctuelles, mais aussi celle qui se préoccupait de l'aide éducative pour enfants scolarisés et aux adultes en réinsertion et formation dans des ateliers.

### 3. Les années SIDA : 1980 et 1990

Mais si l'illettrisme était dans l'agenda politique national, par exemple avec la mise en place institutionnelle du Groupement Permanent de Lutte contre l'Illettrisme comprenant des correspondants au niveau des préfectures, sa couverture médiatique et ses bénéficiaires en « marketing social » - comme voie et moyen de rentabiliser les actions associatives dans un esprit entrepreneurial - restaient très limités comparativement à un autre thème d'actualité politique et scientifique de l'époque qui était celui du SIDA (Cf. *Sida 90*, N°17-18, juin-juillet 1990). En effet, dans la plupart des pays industrialisés et pas seulement en France, les années 1980 et 1990 sont aussi les années « Sida ». Or à cette époque, le SPF national avait quelques médecins « bénévoles » dont certains s'intéressaient à la question du Sida. Ces médecins étaient représentés au niveau de la direction du SPF par le Dr Chantal Feuillade, secrétaire national au SPF.

Dans le cadre de cette collaboration entre le SPF 63 et le FIT, la secrétaire nationale C. Feuillade m'avait demandé au nom du SPF national en 1991 au cours d'une réunion dans les locaux du SPF 63, de lui construire un projet « *d'éducation en santé primaire publique* », visant l'information-prévention des Maladies Sexuellement Transmissibles (MST) et SIDA auprès du public « client » du SPF. Elle m'avait indiqué ses attentes oralement et publiquement, mais jamais par écrit. Le projet devait impliquer sept fédérations du SPF, l'association FIT et l'Institut National de la Santé et la Recherche Médicale INSERM-Unité 292 (Paris) pour le traitement statistique des données.

Cette année-là j'étais inscrit en DEA<sup>5</sup> sciences de l'éducation à l'Université de Paris VIII et cette demande du SPF national rentrait bien dans mes préoccupations professionnelles et/ou universitaires. Je m'interrogeais cependant sur les motivations réelles du SPF national quant à son objectif d'ouvrir des permanences ou relais-santé orientés sur la problématique des MST-SIDA, sachant qu'il manquait de personnel qualifié dans les permanences locales du SPF 63. D'autre part, pourquoi solliciter une association locale (FIT) – fut-elle partenaire du SPF - alors qu'il existait des compétences nationales reconnues sur les questions des MST-Sida ? Enfin, si le partenaire (l'auteur de cette contribution) ne maîtrisait pas les usages juridiques en la matière, pourquoi aucune convention ne lui a été proposée spécifiquement pour cette recherche-action ?

Avec la naïveté du jeune diplômé et l'enthousiasme du formateur, j'ai fait mien ce projet en adhérant très rapidement à l'idée d'une « éducation à la santé primaire » et populaire que je trouvais stimulante intellectuellement à l'époque. Travailler en outre sur un projet socio-éducatif à dimension nationale représentait pour moi une nouvelle expérience, d'autant plus intéressante qu'elle semblait à même de concilier les objectifs professionnels et universitaires avec les valeurs associatives d'entraide, de solidarité et d'innovation sociale.

---

<sup>5</sup> Diplôme D'Études Approfondies (correspondant à l'actuel Master 2 recherche).

#### **4. Une recherche-action guidée par le changement**

Le choix de la modalité « recherche-action » a été orienté par l'objectif du « changement » qui devait impliquer différents acteurs - notamment formateur, praticiens, responsables, etc. - et différents outils dans un dispositif résolument participatif (Ardoino et al., 1980). Ainsi, le 14 février 1991, dans les locaux de l'INSERM à Paris, j'ai présenté au nom de l'association FIT un projet « *multi partenarial pour la prévention des MST/SIDA* » devant un comité de pilotage composé par la secrétaire nationale C. Feuillade et comprenant des représentants du SPF national, du SPF 63 et une représentante de l'INSERM U-292 (Paris). L'hypothèse défendue était que la relation de proximité dans une permanence d'accueil aurait un effet significatif sur l'évolution des comportements et la prise de protection notamment dans les rapports sexuels. Le principe méthodologique et opérationnel retenu pour la recherche-action reposait sur une évaluation des actions de type Avant-Après l'action :

1. Évaluation des besoins en formation ;
2. Formation des animateurs ;
3. Mise en place des permanences d'accueil-santé (relais-santé) pour appliquer un programme d'information-prévention sur les MST-SIDA ;
4. Enfin, 15 mois après, évaluation des actions des permanences d'accueil-santé.

Tel qu'il a été présenté à l'Agence Française de Lutte contre le Sida (AFLS), le coût global du projet estimé par les responsables du SPF s'élevait à 732 900 FF (111 730 euros). En octobre 1991, le président du SPF signe une convention avec l'AFLS, dont le montant était de 482.900 F (73617 euros). Ce qui veut dire que le reste de la somme était en principe pris sur les fonds du SPF national. Par convention orale, passée entre la secrétaire nationale C. Feuillade et moi-même, l'association FIT devait être rémunérée à hauteur du temps et des moyens dégagés pour les besoins de l'étude, de la formation et du montage des relais-santé, soit 239.500 F (36511 euros). J'ai donc été détaché par mon association FIT en tant que psychosociologue-formateur et, en étroite collaboration avec le comité de pilotage, j'ai réalisé toutes les tâches nécessaires à la mise en place des relais-santé, notamment la conception des outils d'évaluation, l'enquête de terrain auprès des acteurs, la conception et la réalisation du programme de formation des 70 futurs animateurs des relais-santé, soit 10 personnes par fédération (permanence) locale du SPF.

##### **4.1. Des outils diversifiés pour l'évaluation, l'enquête de terrain et la formation**

Pour les besoins de l'enquête nationale, j'ai recruté et informé/formé sept enquêteurs-trices et ensuite coordonné, du 09 au 20 décembre 1991, une enquête<sup>6</sup> de terrain par questionnaires (N=770) et entretiens (N=70), sur les sept départements concernés par la recherche-action : Nord, Paris<sup>7</sup>, Puy-de-Dôme (département-pilote), Loire, Rhône, Hérault et Bouches-du-Rhône. Comme prévu, les 770 questionnaires de cette première phase furent envoyés le 24/12/1991 à Nadine Spira à l'INSERM-U292. Cette dernière était membre du comité de pilotage et à ce titre devait réaliser un traitement statistique des questionnaires.

Pour préparer le programme de formation, j'ai analysé un premier échantillon des entretiens réalisés ainsi qu'un échantillon de questionnaires afin de définir les besoins en formation des animateurs. Ce qui a permis de concevoir et réaliser le programme de formation pour 70 animateurs de sept

---

<sup>6</sup> L'enquête visait des bénévoles du SPF (10 bénévoles par fédération) et des « clients » du SPF (100 clients par fédération). Le but était d'estimer ce qu'ils savaient des MST-Sida, des sidéens, comment ils percevaient (et ou appréhendaient) les risques, les moyens de se protéger, etc.

<sup>7</sup> Peu de temps après la formation, la fédération de Paris a quitté la recherche-action. Le comité de pilotage n'a pas été informé de cette défection.

fédérations du SPF. Avec l'aide de nombreux partenaires locaux que j'ai invités<sup>8</sup> et d'intervenants nationaux, la formation s'est très bien déroulée à Clermont-Ferrand du 31 janvier au 02 février 1992. Les responsables nationaux du SPF ainsi que des membres du comité de pilotage s'étaient félicités<sup>9</sup> publiquement de cette formation et surtout de la « bonne couverture médiatique de l'évènement » par le quotidien *La Montagne*, la chaîne de télévision *FR3*, etc. Restait alors la mise en place des permanences d'accueil ou « relais-santé » pour conduire les opérations d'éducation à la prévention des MST/SIDA. Et au bout de 15 mois reprendre exactement les mêmes mesures, avec les mêmes outils sur les mêmes sites (Cf. *Convergences*, mai 1992, p 8).

Comme convenu également, après la formation des bénévoles, en réunion du comité de pilotage au siège national du SPF s'est posée la question du paiement de l'association FIT. Or, cette question ne semblait pas rentrer dans les calculs du secrétariat national du SPF. « *Tu peux arrêter si tu veux, nous continuerons sans toi* », telle fut la première réaction de la secrétaire nationale C. Feuillade à la demande de paiement, avant un licenciement au niveau local. Le comité de pilotage constitué essentiellement de représentants du SPF ne s'est pas prononcé. La représentante de l'INSERM, ayant déjà reçu l'ensemble des questionnaires, a soutenu que « *ce serait mieux que les problèmes se règlent en dehors de la réunion* ». Le fait que le comité de pilotage ne prenne pas position est plutôt conforme à un mode de règlement du conflit spécifique à une culture politique du SPF, à savoir « *l'exit externe, sans marge pour des aménagements internes autres que la marginalisation du requérant* » (Brodiez-Dolino, 2011). En s'intéressant à la dérive associative, Brun (2002) observe qu'après une phase de forte expansion, les associations peuvent connaître des perturbations sous forme de conflits qui « *tendent à démontrer que la solidarité et l'entraide n'en sont plus le moteur* » (p 5). Dans la dérive du SPF, il semble que la zone de flou, révélée par la convention orale passée avec la secrétaire nationale, a été transformée de fait en zone de non droits. Elle pose cependant trois problèmes, à savoir un problème juridique, un problème éthique et un problème méthodologique et/ou scientifique.

#### **4.2. Un marketing social aux frais de l'AFLS ?**

Par rapport à la mutation bureaucratique et « managérialiste » (Laville et Sainsaulieu, 1997) des associations, le cas du SPF montre que la bureaucratie est désormais capable de mobiliser son propre réseau associatif – comme moyen de renouvellement de ses interventions et financements – mais aussi comme sous-traitant pour gérer les espaces de non-droit. Ainsi, une fois les tâches préparatoires et fastidieuses conçues et réalisées, après que les responsables du SPF local et national se soient bien mis à la une des médias, il apparaissait que la recherche-action n'était qu'un moyen ou un alibi scientifique pour accéder aux financements publics et le travail effectué jusque-là n'avait servi qu'au marketing social des dirigeants de cette association.

Ce changement d'objectifs a donné lieu à deux réactions matérialisées par deux réunions organisées quasi simultanément au mois de juin 1992, l'une à Paris au siège national du SPF entre des responsables<sup>10</sup> du SPF et du FIT et en l'absence du principal acteur-témoin de la recherche-action (non invité) et l'autre au contraire

---

<sup>8</sup> Localement j'avais invité entre autres deux docteurs en médecine (A.L. et L.G.), une Psychologue (F.V.), un psychosociologue (A.A.), une animatrice du centre Aides-Auvergne (E. E.), une animatrice de l'association ADSEA (F.F.) et une animatrice du Centre Pasteur 63 (A. M.).

<sup>9</sup> L'évaluation de cette action a été positive selon les participants et les membres du comité de pilotage. A sa façon, dans des tirages spéciaux de *Convergences* (mai 1992) et de *Solidarité-Santé* (N°3, décembre 1991), le SPF national avait reconnu officiellement l'importance de ce travail.

<sup>10</sup> Avaient pris part à cette réunion : C. Feuillade et L. Dujardin, secrétaires nationaux du SPF, N. Rouvet, directrice du SPF 63 (également membre du Conseil d'Administration du FIT) et le responsable administratif de l'association FIT.



en sa présence à Clermont-Ferrand. La seconde réunion avait pris la forme d'un réquisitoire organisé d'emblée par la nièce de la directrice du SPF 63, agissant en qualité de secrétaire du FIT. Déjà la disposition spatiale trahissait bien l'objectif de cette séance en ce qu'elle mettait l'acteur-témoin face à des formatrices qu'il a lui-même formé notamment lors de l'ouverture du Centre Permanent de Lutte contre l'Illettrisme.

La division des tâches, mobilisant entre autres un(e) membre de la famille d'un responsable du SPF 63, est caractéristique de « l'esprit de corps », basé sur des liens de solidarité clanique. Dans ce cas précis, cet « esprit de corps », n'est pas la loyauté manifestée à ses pairs dans une organisation social quelconque, mais le comportement d'un individu coopté dans un cercle restreint - ici l'association - et qui use de tout moyen pour couvrir l'infraction d'un membre de sa famille et/ou de son clan. En ce sens, au cours de cette réunion, la secrétaire du FIT faisait tout pour accabler l'acteur-témoin et par la même éloigner tout soupçon par rapport au SPF. On a beau connaître le principe de l'influence majoritaire (Ash, 1951) selon lequel un mensonge devient vérité dès lors qu'il est répété par une majorité, on est pas moins surpris par les propos de personnes obligées de répéter le discours de la hiérarchie. Sans doute, puisque la jalousie est un sentiment humain, il y avait également du non-dit dans ce qui ressemblait à un règlement de compte avec un formateur qu'on estimait à tort ou à raison un peu trop qualifié pour des stages d'insertion ou de lutte contre l'illettrisme mais dont on enviait tout de même le parcours, surtout que ce formateur vient du Maghreb et poursuit des études à Paris parallèlement à son travail à Clermont-Ferrand. Précisément, on ne peut ignorer que derrière la disqualification d'un formateur qui se trouve être aussi un Maghrébin, il y a bien un « rejet de la différence » (Memmi, 1982) comme l'une des dimensions du racisme ordinaire et qui constitue une discrimination violente.

L'organisation de ces deux réunions avec deux objectifs complémentaires, suggère que l'association FIT assurait le rôle d'antichambre du SPF 63, en ce qu'elle couvrait le changement d'objectifs de la recherche-action par les structures centrales du SPF et à licencier localement le principal acteur-témoin. Le prétexte économique, ayant servi au licenciement était fallacieux, puisqu'au moment des faits l'association n'avait pas de difficultés financières. De surcroît, sur le plan juridique, même s'il n'y a pas eu de convention écrite entre deux associations, engagées déjà dans un partenariat, précisant les rôles de chaque partenaire dans ce projet, ni la législation du travail ni la parole donnée par un cadre associatif – docteur en médecine et secrétaire national d'une association dont la devise est « **tout ce qui est humain est nôtre** » - n'ont été respectées. En plus du caractère abusif du licenciement, on peut se demander s'il ne s'agit pas aussi d'un abus de confiance, c'est-à-dire « *le fait par une personne de détourner, au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé* » (Code pénal, art. 314-1)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> La sidération aidant et l'accaparement à l'époque par les travaux universitaires, on oublie que les délais de prescription sont très courts pour la contestation d'un licenciement. D'autre part, un juriste local estimait qu'une médiatisation de ce problème dans la presse nationale aurait plus d'impact politique qu'une action juridique locale contre une association « humanitaire » qui a pignon sur rue. L'ensemble du dossier a donc été envoyé au *Canard enchaîné*, mais rien n'est paru. A la même époque, à la suite d'un rapport de la Cour des comptes révélé par le quotidien Libération début 1996, une enquête du juge Zanoto a montré un détournement de plusieurs millions de FF par le président de l'Association pour la Recherche contre le Cancer (ARC). On pouvait penser qu'après cette affaire de l'ARC, d'autres dossiers allaient paraître dans la presse.

### **4.3. Le SPF avait-il l'intention et les moyens humains de mener à terme la recherche-action ?**

#### **4.3.1. La permanence-santé n'a jamais existé**

C'est aussi un problème éthique et méthodologique, car selon les termes de la convention signée avec l'AFSL, 15 mois après la formation des bénévoles et la mise en place des permanences ou relais-santé, on devait évaluer le travail mené en direction de publics défavorisés, avec les mêmes outils et analyser les carnets de bord comme preuves écrites du travail réalisé. Or, au SPF 63 fédération-pilote dans ce projet, le relais-santé n'a jamais existé. A titre d'exemple, une des rares bénévoles ayant proposé ses services fut obligée de partir courant novembre 1992. Son seul tort : « avoir accordé trop d'aides d'urgences » à ceux qui se présentaient à sa porte. Voici un extrait de son témoignage : « *Après la réunion que tu as organisée au service social, vendredi matin, réunion qui était plutôt une parodie, car j'ai eu la nette impression de me trouver devant un « tribunal » faisant ressortir que ma façon de travailler n'était pas la bonne; au Secours populaire on ne doit pas « travailler avec son cœur » ! Tu sais que j'ai compris le fonctionnement interne du S.P de Clermont, que je ne me soumettrai pas à la loi que tu imposes à ceux qui sont rétribués<sup>12</sup> et qui doivent être à ta botte* » (lettre signée A. S, infirmière retraitée et bénévole au SPF 63, adressée le 23/11/1992 à Mme Rouvet).

Sans que l'on sache également pourquoi, la fédération SPF de Paris, ayant participé à la formation, avait quitté la recherche-action juste avant la mise en place de la permanence-santé. Le comité de pilotage était-il à ce point insignifiant pour qu'il ne soit pas informé de cette défection ? De façon bureaucratique, la secrétaire nationale C. Feuillade a décidé, seule, de la remplacer par la fédération SPF du Val-de-Marne. Or aucun membre de cette dernière fédération n'a reçu de formation et encore moins d'outils pédagogiques. Le protocole expérimental prévu par la recherche-action a donc été modifié sans raison scientifique et/ou pédagogique. Dans l'hypothèse où un travail a été fait, comment dans ce cas précis a-t-on mesuré la progression du travail ? Ce « bricolage » méthodologique montre la négligence des facteurs humain et scientifique et le mépris du partenariat qui a été préalablement mis en place pour le montage d'une expérience de cette envergure.

« Parler c'est exister », écrivait Frantz Fanon (1961). Mais pour le SPF comme pour le FIT, les bénévoles et les pauvres ont-ils une existence autre que comme serveurs et « clients » de l'entreprise associative ? Preuve que leur parole n'est pas prise en compte par ces deux associations, les 70 entretiens avec « clients » et bénévoles du SPF (enregistrements et retranscriptions) réalisés au cours de la 1<sup>ère</sup> phase de la recherche-action sont restés dans les tiroirs et depuis le licenciement, personne n'a cherché à savoir ce qu'ils sont devenus.

#### **4.3.2. Plus de frais de personnel et de communication que de frais de solidarité**

La dérive bureaucratique du SPF, avec les caractéristiques mentionnées précédemment, peut aussi s'insérer dans le « managérialisme » - comme extension du management à tous les domaines de la vie sociale - qui a également et très fortement marqué le monde de l'entreprise dans les années 1990 (Chanlat, 1998 ; Gaulejac, 2005). Dans la sociologie des associations, Sainsaulieu et Laville (1997) notaient qu'en dépit de la singularité historique de chaque association, il y a une mutation profonde qui s'opère : passant d'une logique militante, qui repose sur son utopie fondatrice et ses valeurs, à une logique économique.

---

<sup>12</sup> En fait, les bénévoles sont peu nombreux. En revanche, le SPF 63 employait des dizaines de personnes sous Contrat Emploi Solidarité (CES) ! Selon l'agent comptable du SPF 63, un cousin de la directrice, Nicole Rouvet n'est pas non plus une bénévole mais cadre salariée disposant d'une voiture de fonction !

Dans le cadre de cette mutation, tout semble indiquer que le SPF privilégie les structures centrales et la communication publique. Pour l'année 1991, les frais de structures et de communication représentaient près de 38% du budget global, soit plus de 61.000.000 FF. En 1992, les frais de fonctionnement et de communication s'élevaient à plus de 82.000.000 FF, soit plus de 48% du total général des charges. Ceci contrastait singulièrement avec les sommes consacrées à la lutte contre la pauvreté-précarité en France : 21.303.222 FF, soit 12% du total. Le contraste est encore plus grand avec les sommes accordées à la solidarité internationale, notamment avec l'Afrique : 4.016.481 FF, soit un peu plus de 2% du total des dépenses (Source : *Comptes d'exploitation du SPF*, années 1991 et 1992).

Dans le même sens, le 21/01/2000, sous le titre « *Le Secours populaire dans la tourmente* », le quotidien *La Montagne* révélait un déficit financier de près de 3,5 millions de FF pour les comptes arrêtés de 1998 et 1999 du SPF 63. Outre le fait que le SPF 63 était devenu une véritable usine à contrats précaires de type CES - 240 personnes sous ce contrat en 1997, illustrant encore une fois la notion d'« entreprise associative » (Helly, 2009) -, dans cette affaire, l'audit avait révélé une hausse de 140% des « charges de publicité et manifestations », plus 39% pour les déplacements et réceptions et un prêt de 500 000 FF contracté en 1997. Mais, si l'on en croit toujours le quotidien *La Montagne* du 22/01/2000, les relations politiques localement et surtout nationalement de la directrice du SPF 63 lui ont permis de continuer à gérer l'association...

Au niveau national, le SPF a connu de nombreuses crises financières, dont une des plus graves, en 1999 a occasionné le lancement d'une procédure d'alerte par le commissaire aux comptes (IGAS, 2005). Dix ans après, la Cour des Comptes a relevé la dépense de 543 000 € pour le congrès national de 2009, 157 000 € rien que pour l'assemblée générale de 2010, etc. (Rapport de la Cour des Comptes, *Secours populaire français 2007-2010*, Cour des Comptes, décembre 2012). Plus récemment encore, dans l'emploi des ressources financières, le SPF a consacré 59,5 millions d'euros au fonctionnement et à la communication ! (Source : *L'essentiel 2019. Les résultats financiers 2019 du Secours populaire français*).

### **4.3.3. Quels résultats définitifs ?**

Enfin, c'est aussi un problème scientifique, même s'il est masqué par le label « INSERM U292 ». En effet, dans le mensuel du SPF *Convergences* on peut lire ceci : « *Jamais le SPF n'a été autant à sa place à la Conférence mondiale sur le Sida qui s'est tenue à Berlin du 7 au 11 juin 1993...Le SPF s'est engagé dans une recherche-action avec l'unité 292 de l'INSERM et des bénévoles des permanences d'accueil de sept fédérations volontaires. Les résultats de cette recherche-action seront publiés pour la journée mondiale du Sida le 1er décembre 1993* » (N° de Juillet-Août 1993, SPF). En décembre 1993, *Convergences* publiait un autre article non signé sur le projet intitulé « *Recherche-action INSERM/SPF : une autre lumière sur la solidarité* » (N°134, décembre 1993, SPF). Or, le bilan proprement dit n'y était toujours pas. L'article évoque une 2<sup>ème</sup> évaluation, dirigée par N. Spira, avec la passation de 352 questionnaires. Autrement dit la moitié de ce qui devait être fait, soit la couverture de trois départements seulement (sur sept normalement). Est-ce à dire qu'il y a des départements qui n'ont pas été évalués ? Si oui, lesquels et pourquoi ? L'approche qualitative est totalement absente puisqu'aucun entretien ne semble avoir été réalisé et surtout aucune allusion n'est faite au travail consigné dans les carnets de bord des permanences d'accueil-santé. Où est alors la preuve qu'un travail d'accueil et d'information-prévention-santé a été fait ?

Finalement, la recherche-action était bien conçue comme multi partenariale et devait constituer un cadre de co-production d'une connaissance scientifique pour aider le changement socio-éducatif, comme cela a été observé dans d'autres projets et associations (Bucolo et Haeringer, 2018). Cependant, les éléments relevés montrent que la bureaucratie qui caractérise le SPF a fait que les

bénéficiaires ne soient pas ceux pour lesquels-elles elle a été conçue. D'abord, si elle n'a pas été menée à son terme, c'est que le SPF avait peut-être moins besoin de relais-santé et éducatifs fonctionnels, pour lesquels il n'avait pas les moyens humains, que d'un alibi pour se faire une publicité mensongère<sup>13</sup> aux frais de l'Agence Française de Lutte contre le Sida (AFLS). Ensuite, la représentante de l'INSERM U-292 a pu récupérer des questionnaires originaux, sans se soucier des entorses méthodologiques et scientifiques de la 2<sup>ème</sup> phase. Enfin, l'association partenaire FIT a servi d'espace de non droit en écartant un acteur-témoin. Ainsi, la dérive associative, permise par l'entreprise associative, peut prendre plusieurs visages, dont celui d'« humanitaire-spectacle » voire « humanitariste » (Brauman, 2008), dans lesquels il y a plus d'exploitation de « l'humain » et de marketing social que d'entraide ou de solidarité.

## Conclusion

La mutation politique du SPF remonte à l'après Seconde guerre mondiale. Mais sa rupture avec l'associationnisme militant et sa transformation en « entreprise associative », au sens de l'économie capitaliste (Laville et Sainsaulieu, op. cit. ; Helly, op. cit.), est plus récente. Localement, au début des années 1990 on pouvait observer déjà une tendance lourde à la salarisation, le recul du bénévolat et une certaine « privatisation » familiale du SPF 63. Cette observation s'est confirmée au niveau national, puisqu'un rapport de l'IGAS (2005) avait relevé au SPF national une forte majorité de salariés au détriment des bénévoles dans les organes centraux (comité national, bureau national et Conseil d'administration...). Outre la rupture avec le mouvement ouvrier, c'est probablement une autre explication de la bureaucratisation et la mutation vers une entreprise associative employeuse. Dans cette mutation, la direction du SPF, dominée par les cadres salariés, apparaît suffisamment forte pour se donner un autre partenariat associatif local afin de diversifier ses activités et ses financements, mais aussi son image aux niveaux local et national.

Dans cette logique, la recherche-action décrite dans cette contribution constituait un investissement stratégique dans le marketing social et la communication institutionnelle du SPF. Mais le changement des objectifs de cette recherche-action pose au moins trois problèmes, notamment juridique, éthique et méthodologique et/ou scientifique. Premièrement, il s'agissait d'un investissement pris indument sur un financement public prévu pour des objectifs éducatifs visant un public défavorisé socialement fréquentant des « relais-santé » à mettre en place.

Deuxièmement, même s'il n'y a pas eu de convention écrite, spécifique à cette recherche-action, entre deux associations - engagées déjà dans un partenariat – pour préciser davantage les droits et obligations de chaque partenaire, ni la législation du travail ni la parole donnée par un cadre associatif n'ont été respectées. De ce point de vue, on peut se demander pourquoi le secrétariat national du SPF n'avait pas proposé à son partenaire une convention spécifique avant le démarrage du projet ? Mais même sans convention particulière, on peut souligner le caractère abusif du licenciement et peut-être aussi et surtout un abus de confiance.

Troisièmement, bien que couvert par le label « INSERM U292 », c'est un problème méthodologique et scientifique dans la mesure où le protocole de la recherche-action n'a pas été respecté et aucune preuve formelle attestée entre autres par les carnets de bord n'a été fourni quant à la mise en place effective des relais-santé dans les permanences du SPF et la réalisation du travail d'information-prévention auprès d'un public bien défini.

## Références bibliographiques

---

<sup>13</sup> En effet, si on estime à environ 120.000 FF le coût de l'enquête préliminaire et la formation de 70 bénévoles, où est passé le reste du financement de l'AFLS et les sommes que devaient mobiliser le SPF lui-même, puisque le coût global du dispositif s'élevait à 732.900 FF ?

- Ardoino J. et al., 1980, *L'intervention institutionnelle*, Paris, Payot.
- Ash S.E., 1951, Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments, In H. Guetzkow (ed.), *Groups, leadership and men*, Pittsburgh, PA : Carnegie Press.
- Brodiez-Dolino A., 2011, Les trois âges du conflit associatif. Emmaüs et les associations de solidarité françaises depuis 1945, *La vie des idées*, novembre 2011.
- Brodiez A., 2003, *Le Secours populaire français, 1956-2001: une politique de ré-élaboration du passé*, Publications de l'Université de Provence, 219-228, 2006.
- Brauman R., 2008, *Arche de Zoé, l'humanitaire spectacle*, 14 janvier 2008, URL : <https://www.msf-crash.org/fr/publications/acteurs-et-pratiques-humanitaires/arche-de-zoe-lhumanitaire-spectacle>
- Brun, J., 2002, Champ social instrumentalisé et dérive associative. *VST - Vie sociale et traitements*, n° 74 (2), 8-13. doi:10.3917/vst.074.0008.
- Bucolo E., Haeringer J., 2018, L'intervention sociologique en association, *Sociologies pratiques*, 36(1), 105-115. doi:10.3917/sopr.036.0105.
- Chanlat J.-F., 1998, *Sciences sociales et management*, Paris, Eska.
- Cour des Comptes, 2012, *Secours populaire français 2007-2010*, Paris, décembre 2012.
- Cottin-Marx S., 2019, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.
- Dumas F., 2014, *Rapport de la Commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle*, Assemblée nationale, 20/11/2014.
- Fanon F., 2011, *Œuvres*, Paris, La Découverte.
- Frère B., 2013, « La diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », Dans Ghouati A. (dir.), *Diversité et innovation en milieux socioprofessionnels*, Clermont-Ferrand, Presses universitaires Blaise-Pascal, pp 81-99.
- Gaulejac (de) V., 2005, *La Société malade de la gestion*, Paris, Editions Seuil.
- Ghouati A., 1991, « L'illettrisme : quelles stratégies pour la formation ? », *Actions Sociales en Auvergne*, Revue de l'Atelier Régional de Recherche, EPSI Clermont-Ferrand, N° 12-13, 1991.
- Ghouati A., 1987, *L'expression des salariés en situation de travail à Usinor-Sacilor Imphy SA*, mémoire de DESS en Psychosociologie appliquée à la formation, Université Blaise-Pascal.
- Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
- Hély M., Simonet M., 2008, « Splendeurs et misères du travail associatif », *Les Mondes du Travail*, N° 5, 2008.
- IGAS, 2005, *Compte d'emploi des ressources collectées par l'association « Secours populaire français »*, Inspection générale des affaires sociales, Rapport définitif n° 2004-138, 10-2005.
- Lahire B., 2005, *L'invention de l'illettrisme. Rhétorique publique, éthique et stigmates*, Paris, La Découverte.
- Laville J.-L., 2010, Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss, *Revue du MAUSS*, 36(2), 295-307. doi:10.3917/rdm.036.0295.
- Laville J.-L., Sainsaulieu R. (dir.), 1997, *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Memmi, A., 1982, *Le racisme. Description, définition, traitement*, Paris, Gallimard.
- Tchernonog V., Prouteau L., 2019, *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3ème édition, Paris, Dalloz Juris Associations.