



Que faire face au managérialisme ? Pour une politique des gestes associationnistes



Que faire face au managérialisme ? Pour une politique des gestes associationnistes

En préparant mon intervention aux 50èmes journées de formation de l'association française ADC (Association de Directrices, Directeurs et Cadres de direction du secteur social, médico-social et sanitaire), j'ai découvert les constats et les défis posés par les organisateurs comme communs à la diversité des associations que vous représentez et transcrits dans le programme des trois journées de rencontre. En tant que co-directeur de SAW-B, je les endosse pleinement. Partons de ces trois constats que je réordonnerais simplement en y ajoutant des liens de cause à effet : davantage de marché (illustré par exemple par « *intrusion du lucratif, appels à projet et mise en concurrence, instrumentalisation des gestionnaires...* ») entraîne davantage de managérialisme (illustré par exemple par « *reporting exponentiel, évaluation et contrôle, tensions budgétaires, gestion tendue des ressources humaines...* ») entraîne davantage d'exigences techniques (illustré par exemple par « *compétences des administrateurs, crise des « vocations », responsabilités juridiques...* ») entraîne, et c'est moi qui l'ajoute, potentiellement, si l'on n'y prend garde, moins de démocratie. C'est là le thème de vos rencontres : le lien entre plus de marché et moins de démocratie. Sachez que ce lien de causalité est aussi le cœur du projet néolibéral, admirablement analysé par Jean-Louis Laville avec qui vous échangerez demain¹. C'est aussi le sujet de l'intervention de Marianne Langlet, membre de l'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations (OCMA)². Comment définir et comprendre le néolibéralisme ? Je trouve éclairant de comprendre que ce projet de société néolibéral (oui, c'est bien un projet de société) n'est pas vraiment un projet économique mais avant tout un projet politique de limitation de la démocratie. Le néolibéralisme, c'est précisément moins de démocratie et plus de marché, c'est la peur d'un « *excès de démocratie* », c'est à la limite la « *haine de la démocratie* » dont parle Jacques Rancière³.

Il peut être intéressant de se référer à Rancière pour définir la démocratie. Cet auteur fait une distinction entre la et le politique. Selon lui, la politique est l'activité consistant à « *organiser le rassemblement des hommes en communauté, distribuer hiérarchiquement des places et des fonctions et obtenir leur consentement* ». Le politique est, quant à lui, « *le jeu des pratiques guidées par la présupposition de l'égalité de n'importe qui avec n'importe qui et par le souci de le vérifier* »⁴. Dans ce cadre, l'égalité est un

présupposé, un point de départ et non une ligne d'arrivée. C'est que ce le philosophe appelle « *l'égalité des intelligences* ». En conséquence, dans chaque situation concrète, il convient d'identifier ce qui est commun aux personnes en présence plutôt que ce qui les différencie ou « *de faire « comme si » l'égalité existait de fait, « comme si » un monde égalitaire était possible* »⁵. Et il arrive effectivement des moments où cette égalité est pensée et mise en œuvre entre des personnes qui découvrent ce dont elles sont capables elles-mêmes (y compris de ce dont elles ne sont pas censées être capables), mais aussi ce dont les autres sont tout autant capables. En ce sens, la démocratie est « *le pouvoir de ceux qui se reconnaissent égaux* »⁶. C'est alors à une redistribution des places assignées dans la société à laquelle on assiste. Jacques Rancière évoque plusieurs exemples de personnes qui changent ainsi leur manière de vivre, qui s'émancipent : les ouvriers qui vers 1830 se mettent à lire, à écrire de la poésie, à se réunir durant leurs nuits, les personnes de couleur qui en 1955 enfreignent pour la première fois une des interdictions qui leur était faite aux Etats-Unis, les femmes qui en 2022 manifestent en Iran, brûlent leur hidjab et osent d'autres actions individuelles de contestation au péril de leur vie. D'autres exemples plus proches ont été donnés par plusieurs intervenant·e·s à ces journées de formation : la mère de famille qui décide contre toute attente de rejoindre le Conseil d'administration du centre social qu'elle fréquente dans son quartier ; un jeune en difficulté, bénéficiaire de l'action d'une Maison d'Enfants à Caractère Social, à qui est proposé la fonction de vice-président du comité éthique mis en place par l'institution pour régler les conflits de vivre ensemble entre professionnels adultes et usagers enfants.

Situations

Armé de cette définition de la démocratie, je voudrais pointer quelques situations rapportées de Belgique, en lien avec ces constats et positionnements. Je ne doute pas qu'elles résonneront avec la situation française tant ces phénomènes dépassent le cadre de politiques nationales voire européennes. Ces diverses illustrations se rapportent à chaque fois à des protagonistes différents : les citoyen·ne·s, l'Etat et les associations.

Les citoyen·ne·s

Premier protagoniste, les citoyen·ne·s. Quelles nouvelles de la démocratie au sein du peuple belge ? Pour y répondre, je me base sur un sondage réalisé à échéance régulière depuis 20 ans par un quotidien et intitulée « *Noir Jaune Blues* ». Pour 71 % des sondés, « *il faudrait vraiment se débarrasser des élites actuelles (économiques, financières, politiques, médiatiques) car elles agissent contre les intérêts des vrais gens comme moi* ». Pour 59 %, il faut « *permettre à un vrai chef élu d'effectuer des changements en profondeur, il ne faut en aucun cas qu'il soit gêné dans son action par des gens non élus, c'est-à-dire des juges, des journalistes, des fonctionnaires, des lanceurs d'alerte, des activistes de tous types, des intellectuels critiques, etc.* »⁷. Ces résultats furent interprétés par la presse, qui en a fait sa titaille quelques jours durant, comme une progression importante du soutien à une gouvernance autoritaire.

Mais une commentatrice politique du sondage pointe la limite du traitement médiatique de cette information. Un autre résultat particulièrement élevé n'a en effet pas été mis en avant dans la presse : pour 70 % des sondés, il y a « *un épuisement du modèle parlementaire traditionnel, il faut que le peuple décide directement lui-même de tout ce qui le concerne et exprime sa volonté notamment par des referendums d'initiative populaire et (il ne faut) pas faire confiance dans les professionnels de la politique* ». Elle ajoute qu'« *on peut considérer que cela est exactement l'inverse d'une gouvernance autoritaire, bien que les auteurs du rapport classent ce positionnement parmi les indicateurs d'une adhésion à un modèle de société fermée ou « tribale ». Chez les partisans d'une société ouverte, on retrouve également cette aspiration à une implication permanente des citoyens, mais via des mécanismes de démocratie participative.* » ? Comment interpréter ce rejet des institutions telles qu'elles fonctionnent aujourd'hui ? Quel pourrait être le rôle des associations face à ce sentiment ambivalent d'un nombre significatif de citoyen·ne·s sur la démocratie ?

L'Etat

Deuxième protagoniste, l'Etat. Quelles nouvelles de la démocratie belge ? Le dernier rapport annuel de la Ligue des droits humains, portant sur l'année 2022, se conclut par un article intitulé « *Le tournant orbanien de la Vivaldi [le gouvernement en fonction] : parenthèse ou virage définitif ?* ». Son auteur, Edgar Szoc qui reconnaît un seul mérite à Viktor Orbán, celui de nommer, de théoriser et d'assumer son mode d'action politique et son rapport à l'État de droit, à savoir la « *démocratie illibérale* », écrit : « *Au terme de l'année 2022, une question éclipse toutes les autres quant à l'avenir des droits humains dans notre pays : cette année ne constituera-t-elle qu'une parenthèse (désenchantée) ou marquera-telle l'amorce d'un basculement définitif ? Jamais, depuis que la Ligue publie annuellement son État des droits humains en Belgique, la question n'aurait pu être posée de cette manière. Violations, dérives, procédures d'exception ne manquaient certes pas à l'appel, mais jamais elles n'avaient pris le tour systématique et assumé qu'elles ont pris cette année. Jamais aucun gouvernement ne s'était assis avec autant de désinvolture sur autant de décisions de justice rendues par autant de cours et tribunaux. Jamais aucun exécutif ne s'était autant acharné à vider le terme d'« État de droit » de toute substance.* »⁸. Plus récemment, trente professeurs de droit et constitutionnalistes se demandent publiquement ce qu'ils vont encore pouvoir enseigner à leurs étudiants étant donné une récente décision du gouvernement : à côté de la définition de l'Etat de droit, leur faudra-t-il définir l'Etat policier (« *qui utilise le droit comme un moyen de commandement à l'égard des sujets de droit, mais s'exonère lui-même du respect des règles qu'il édicte* »⁹) ? Ils écrivent ainsi : « *Le 13 septembre 2023, le Conseil d'Etat a suspendu l'exécution de la décision de la secrétaire d'Etat à l'Asile et la Migration de ne plus faire bénéficier des mesures d'accueil les hommes seuls ayant demandé l'asile. Le Conseil d'Etat juge que cette décision ne respecte pas la législation en vigueur, qui confère un droit à l'accueil à tous les demandeurs d'asile. La secrétaire d'Etat a immédiatement réagi, en assumant la poursuite de la politique jugée illégale par le Conseil d'Etat, en déclarant « Je poursuivrai donc la politique consistant à ne pas accueillir temporairement les hommes isolés ». Le Gouvernement fédéral*

persiste ainsi à violer l'un des principes démocratiques parmi les plus élémentaires, à savoir le respect des décisions de justice, noyau dur de l'Etat de droit. »¹⁰ Les huit associations (parmi lesquelles l'Ordre des barreaux Francophones et Germanophone, la Coordination et initiatives pour réfugiés et étrangers et la plateforme citoyenne de soutien aux réfugiés) ne savent plus à quel saint se vouer pour obtenir de l'Etat le respect de ses propres lois et engagements internationaux. J'ai discuté récemment avec certains de leurs travailleur·euse·s qui en sont désespérés. Quant aux demandeurs d'asile, qui fuient « *les murs clos des caves bombardées* », ils continueront à « *passer quoi qu'il en coûte* » : « *ils passent et ils nous pensent* » écrit Niki Giannari¹¹.

Les associations

Troisième protagoniste, situé entre les deux premiers et parfois appelé de ce fait corps intermédiaire : les associations. Quelles nouvelles de la démocratie associative belge ? Pour répondre à cette question, j'adopterai une posture située et subjective, celle d'animateur/formateur et co-directeur de SAW-B, association fédérant de nombreuses associations et coopératives. Il me semble qu'il existe un élan, une aspiration à plus de démocratie au sein de ces acteurs de l'associationnisme que sont les associations et les coopératives. On le voit aux demandes de formation, d'animation et d'intervention que nous recevons. On le voit aussi à la manière dont sont pensées les nouvelles créations et projets. J'ai deux hypothèses à partager à ce sujet. Premièrement, un effet générationnel. Les générations montantes me paraissent marquées par un fort ethos démocratique. Qu'est-ce qu'un ethos démocratique ? Sophie Wahnich répond : « *La volonté de tisser ensemble la plus belle cité possible, celle où l'on vivrait bien, où chacun pourrait chercher sa félicité. Pour ce faire, il faut doter chaque membre du demos de la possibilité de prendre part au pouvoir grâce à des institutions qui déconstruisent sa confiscation effective par les puissants, les aristocrates, les riches, les grandes familles, et reconnaît l'égalité de tous les citoyens devant la loi pour faire la loi.* »¹². Je reconnais dans ce portrait certain·e·s de mes jeunes collègues ou certain·e·s porteur·euse·s de nouveaux projets d'économie sociale et solidaire, très attentifs et attentives aux manières concrètes et opérationnelles de construire une démocratie participative au sein de leurs associations et coopératives. Deuxièmement, une corrélation entre vie associative et mouvements sociaux. Plusieurs mouvements sociaux dits horizontaux, refusant la hiérarchie et la subordination, traversent et transforment nos sociétés. Pensons aux formes concrètes que prennent le mouvement écologiste et au mouvement féministe. Il me semble qu'il existe une porosité entre le développement de ces mouvements et l'évolution de nos associations. Invité à écrire un lexique autour des évolutions du travail, j'ai défini des termes comme autogestion, gouvernance, mais aussi intelligence collective. Dans ce dernier texte¹³, j'ai tenté d'établir un parallèle entre de nouvelles formes de participation portées par des mouvements sociaux et parfois repris à bon ou mauvais escient par les Etats (tirage au sort et convention citoyenne) et les pratiques quotidiennes de certaines associations, avec par exemple la diffusion de la sociocratie. Mon idée est qu'une même préoccupation anime les militant·e·s d'une démocratie réelle réunissant des masses et les artisan·e·s de la sociocratie dans des collectifs de plus petite taille : trouver des manières opérationnelles de rendre la participation plus effective, de prendre le plus collectivement possible des décisions. Et cela, en dépassant la délégation de pouvoir à quelques représentant·e·s, en s'appuyant au

contraire sur l'intelligence du groupe c'est-à-dire de l'ensemble de ses membres. En ce sens, comme le remarque Stéphane Veyer, « *la sociocratie fait sans doute exception dans la longue liste des tartufferies managériales, dans la mesure où elle est avant tout issue d'une réflexion pédagogique portée par le néerlandais Kees Boeke (1884-1966) [...] qui, de sa pratique en classe, avait tiré trois règles d'animation : prendre les intérêts de chacun-e en considération, n'adopter de décision que si elle est pleinement acceptée par celles et ceux qui l'appliquent, et veiller à la mise en œuvre par toutes et tous des décisions prises unanimement. [...]* »¹⁴.

Il serait possible de tirer de ces illustrations un certain pessimisme : le peuple hésite, l'Etat déraile et les associations s'évertuent à pratiquer la démocratie dans un cadre contraignant. D'autres exemples auraient pu être trouvés pour chaque protagoniste qui auraient changé cette impression d'ensemble. Mon choix de ces situations est surtout une invitation pour les associations à viser une congruence, une correspondance entre fins et moyens, entre visées et manières de s'organiser. Notamment dans la relation à l'Etat, les associations doivent revendiquer davantage de démocratie dans le chef de l'Etat et dans la relation qu'elles entretiennent avec lui (notamment le respect de la liberté associative, de plus en plus mise à mal par les contraintes de gestion mises, bon gré, mal gré, par les financeurs publics et privés des associations) mais doivent également s'interroger et dans certains cas faire évoluer leurs propres pratiques démocratiques. Au néolibéralisme, au managérialisme, à l'illibéralisme, opposons le délibéralisme, concept forgé par Eric Dacheux et Daniel Goujon, qui « *s'efforce d'articuler une nouvelle conception de l'économie, une vision délibérative du politique et une nouvelle utopie sociale* »¹⁵.

Pour une politique de gestes

Forts de vos constats et de mes illustrations, revenons-en à la question posée : en quoi les situations analysées relèvent-elles les défis de la démocratie, de la solidarité, du fonctionnement interne, des partenariats et des coopérations ? J'abonde en effet dans votre sens quand vous décrivez les défis auxquels les associations sont confrontées : « *renouveler l'imaginaire solidaire et démocratique, concevoir à nouveaux frais le fonctionnement interne des associations, repenser les modalités d'un véritable partenariat des associations avec les pouvoirs publics, développer les coopérations entre acteurs non-lucratifs de l'économie sociale et solidaire et développer des stratégies innovantes* » (extrait du programme de formation). Dans le même temps, on l'a évoqué, les obstacles sont nombreux, externes mais aussi internes au fonctionnement des associations, qu'il s'agit de ne pas idéaliser. Parmi ces obstacles, il y a le managérialisme qui peut être défini comme « *un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion* »¹⁶. Une des caractéristiques de cette approche est l'importance prise par la rationalité instrumentale, c'est-à-dire l'adaptation et la subordination des moyens aux fins. Le comment l'emporte sur le pourquoi et le pour qui. Alors que, comme nous le rappelle Philippe Eynaud, la question de la gestion devrait à la fois être de nature politique et éthique : quelles sont les fins de nos moyens et, en même temps, quels sont les moyens qui serviront bien nos fins ?¹⁷

Le premier titre de ma contribution au livre « Quel monde associatif demain ? »¹⁸ était : « De la gestion aux gestes »¹⁹. Inspiré par la pensée et le vocabulaire d'Yves Citton qui esquisse, dans son livre « *Renverser l'insoutenable* », une politique de gestes, c'est-à-dire des expérimentations, des contre-conduites, qui entraînent d'autres, qui contaminent, qui sont mimés de proche en proche. Jusqu'à un renversement des pressions subies au départ²⁰. Que peuvent penser et faire les associations face aux risques démocratiques actuels, elles qui sont de plus en plus engoncées dans des contraintes managériales ? Quels sont les gestes qu'elles auraient à poser face à cette emprise de la gestion sur nos pensées et pratiques ?

Outre les gestes évoqués par Marie-Catherine Henry au retour de cette enquête, préalable à ces journées de formation, sur quelques expérimentations démocratiques dans les établissements et services sociaux et médico sociaux, permettez-moi d'évoquer trois gestes auxquels mon association a contribué. Non par prétention mais tout simplement parce que j'en connais bien leurs forces et faiblesses. Avant ces trois gestes, il y en eu un inaugural en quelque sorte qui a été la réflexion collective d'une équipe d'une vingtaine de travailleur-euse-s pour mettre en place une organisation horizontale (qui s'inspire de la sociocratie sans toutefois respecter toutes ses mécanismes) en vue de sortir d'une crise de gouvernement (mot que je préfère à celui de gouvernance). Cette nouvelle organisation, mise par écrit à l'époque, est implémentée et expérimentée depuis quelques années tout en étant continuellement auto-évaluée et améliorée par cette irremplaçable méthode de l'essai-erreur.

La co-évaluation

Le premier geste est celui de la co-évaluation. Face à la montée en puissance de la notion de mesure d'impact social mais aussi plus particulièrement d'une approche et de pratiques managériales, une alliance inédite d'associations belges et françaises a entamé une recherche-action qui a abouti à des contre-propositions et un déplacement méthodologique (VISES est le nom de ce projet). Plutôt que de se focaliser sur des outils (comme l'emblématique Social Return on Investment) ou d'en suggérer de nouveaux, la proposition que nous mettons actuellement en pratique ressemble davantage à une démarche continue (un des documents produits par le collectif VISES s'appelait « *Ceci n'est pas un guide* »²¹). Elle intègre la question du pourquoi de l'évaluation, la question d'avec qui la mener et enfin celle de la cohérence entre les réponses à ces questions préliminaires et les outils à mettre en œuvre pour évaluer concrètement son impact social. Elle insiste aussi sur la distinction à opérer entre mesure de résultat ou de performance sociale et évaluation d'impact. La réponse a donc consisté à déplacer à plusieurs reprises le questionnement : non pas des outils mais une démarche collective et continue, non pas des résultats mais des impacts. Cette démarche que nous proposons et mettons en œuvre avec des associations et entreprises d'économie sociale et solidaire est participative et co-construite avec plusieurs parties prenantes et parfois surprenantes (au sens de Michel Callon²²) au sein de ces institutions. Elle repose aussi sur un dialogue permanent entre un-e accompagnateur-riche extérieur-e et un-e référent-e interne à l'association ou entreprise accompagnée ainsi qu'un comité plus large de pilotage

et, surtout, une posture, parfois insécurisante, de l'accompagnateur·rice proche de celle d'une recherche-action, à savoir une posture de production commune de savoirs stratégiques entre pairs.

La co-production de savoirs

Le deuxième geste est précisément celui de la co-production de savoirs. Face à la faiblesse de la pensée sur la gestion en ESS, celle-ci étant considérée comme de nature technique et donc soi-disant neutre, alertés par la rencontre de Philippe Eynaud et de sa proposition d'une autre gestion (qui, pour le dire négativement, « *n'embarque pas avec elle, comme une semence pour l'arbre, tous les prédéterminés de l'économie marchande* »²³), nous avons entamé une recherche-action sur la gestion avec cinq associations ou fédérations d'économie sociale très diversifiées et un chercheur universitaire. Les questionnements apportés au départ par les membres du collectif ont été classés en quatre volets : (1) Définir la gestion d'une entreprise ou association d'économie sociale et notamment la distinguer de son gouvernement ; (2) Positionner la gestion et notamment son lien aux finalités de l'association et à ses valeurs (3) ; Faire évoluer la gestion parallèlement à l'évolution de l'association et de son environnement ; (4) Incarner et rendre connue et commune la gestion c'est-à-dire partagée par l'ensemble des membres de l'organisation. Outre les questions et les réponses, sur ce thème particulier d'une autre gestion en ESS, que nous partagerons publiquement avant la fin de cette année, ce qui est à souligner est la capacité et l'importance que les associations fassent et revendiquent de faire de la recherche, de manière cohérente avec leurs visées, c'est-à-dire de manière participative, ce qui n'est pas toujours attendu par les autres acteurs institués (les universités et les acteurs politiques).

La co-construction des politiques publiques

Le troisième geste, le plus difficile, est celui de la co-construction des politiques publiques. Face à la généralisation d'outils de gestion (Key Performance Indicators, livrables, indicateurs SMART, etc.) pour la justification de financements publics, importés du monde marchand et pourtant présentés comme neutres et conditions de la qualité, nous avons décidé d'entamer plusieurs démarches visant dans un premier temps à alerter les pouvoirs publics sur les effets de ces pratiques sur les associations et leurs travailleur·euse·s et dans un deuxième temps à proposer des alternatives. Ce travail de longue haleine est toujours en cours. Parmi les actions déjà mises en œuvre : une enquête auprès des acteurs associatifs et d'économie sociale pour vérifier notre propre ressenti, un colloque intitulé « *Des chiffres et des êtres : quand les chiffres nous pourrissent la vie* » avec Olivier Martin, sociologue et statisticien, comme invité²⁴ et une table-ronde réunissant une variété de financeurs publics. Au cours de celle-ci, nous avons pu constater les écarts qui existaient entre diverses logiques animant les financeurs publics. Une logique managériale caractérisée par la croyance en l'efficacité instrumentale (causalité simple entre moyens et fins), la logique de projet (temporalité courte, intensive, maîtrisable et délimitée), la modélisation préalable de l'action et prédictibilité de ses effets, la méfiance et le contrôle mâtinés d'une concertation de façade. Une autre logique, malheureusement minoritaire, basée notamment sur l'autoévaluation des associations et donc sur une relation de confiance a priori qui revient à

renforcer « *les motivations, l'efficacité et la liberté intrinsèques des institutions évaluées plutôt que de les assujettir à des normes externes à l'esprit de leur activité* »²⁵. Des propositions d'évolution du cadre de financement des associations par les pouvoirs publics seront intégrées à notre plaidoyer en vue des élections régionales et fédérales de 2024²⁶. Nul doute que le chemin à parcourir reste long et semé d'embûches, tant la situation actuelle est éloignée de l'idéal que nous visons.

De nouvelles chansons de geste

Cet écart entre la situation vécue et les déclarations de principe de nos autorités politiques est précisément ce qui a donné naissance aux premières associations. Celles-ci sont nées au XIX^e siècle du constat que les principes de liberté, d'égalité et de fraternité fraîchement déclarés n'étaient en fait pas traduits dans les faits qu'ils connaissaient et observaient. Devant cette situation, ils se réunirent collectivement, s'entraidèrent (notamment par le développement d'activités économiques démocratiques et solidaires) et revendiquèrent l'accès à l'espace public pour y délibérer sur les modalités à se donner pour la construction de la cité commune. C'est ce que Jean-Louis Laville dénomme l'associationnisme²⁷. Et si nous retrouvions cet art de réagir ensemble aux écarts qui continuent à subsister entre les déclarations de principes sociétales et les situations vécues par des franges de plus en plus importantes de la population ?

Chacun des trois gestes évoqués plus haut est par nature collectif. Ils impliquent chacun de convaincre et de mobiliser d'autres acteurs associatifs et parfois publics à entrer dans la danse. Ils comportent chacun une dimension d'entraide mutuelle entre associations mais aussi une expression revendicative vis-à-vis des autorités publiques. Une métaphore peut être utilisée pour inviter les associations à faire pression volontairement et consciemment, donc collectivement. A l'instar d'un groupe de musique ou d'un orchestre, travaillons à ce que de plus en plus d'associations « *se sentent participer à un même geste commun, quoiqu'ils exécutent tous des gestes très différents entre eux* »²⁸. Parallèlement, cultivons ensemble un nouvel art du récit, diffusons ce qui pourrait être vu en quelque sorte comme de nouvelles « chansons de geste » (ces poèmes récités au Moyen-Age par les troubadours rendant compte d'« *actions d'éclat accomplies* »), c'est-à-dire comme nous y invite Isabelle Stengers « *des histoires racontant comment des situations peuvent être transformées lorsque ceux qui les subissent réussissent à les penser ensemble. Non des histoires morales, mais des histoires techniques à propos de ce type de réussite, des pièges auxquels il s'est agi, pour chacune d'échapper, des contraintes dont elle a reconnu l'importance bref des histoires qui portent sur le penser ensemble comme œuvre à faire* »²⁹. C'est ce que j'ai tenté d'entamer aujourd'hui et qui, je l'espère, résonnera chez vous et dans la suite de ces 50èmes journées de formation de l'ADC.

Notes

¹ Voir : <https://saw-b.be/publication/les-associations-comme-resistance-et-riposte-au-neoliberalisme-interview-de-jean-louis-laville/>

² L'OCMA vient de publier son premier rapport sur la marchandisation et la financiarisation des associations : <https://www.associations-citoyennes.net/1er-rapport-de-lobservatoire-de-la-marchandisation-des-assos-17-fev/>

³ Titre d'un livre de cet auteur paru aux éditions La Fabrique en 2005, dans lequel il étudie le discours foncièrement anti-démocratique que tiennent certaines élites politiques, notamment à la suite du rejet par une majorité du peuple français du référendum sur le traité établissant une constitution pour l'Europe du 29 mai 2005.

⁴ « Jacques Rancière », dans *Wikipedia*.

⁵ Nidal Thabi, « Les théories sur la domination n'ont jamais émancipé personne », interview de Jacques Rancière, dans *Le Vif*, 10/12/2022.

⁶ Idem.

⁷ Caroline Sägesser, « Quels remèdes au grand blues des Belges ? », analyse CRISP [www.crisp.be], février 2023.

⁸ <https://www.liguedh.be/wp-content/uploads/2023/05/Rapport-annuel-pour-site.pdf>

⁹ <https://www.lesoir.be/538243/article/2023-09-20/migration-quallons-nous-pouvoir-dire-nos-etudiants>

¹⁰ Idem.

¹¹ Georges Didi-Huberman et Niki Gianniari, *Passer, quoi qu'il en coûte*, Minuit, 2017.

¹² <https://www.cairn.info/revue-vacarme-2018-3-page-10.htm>

¹³ <https://saw-b.be/publication/petit-lexique-critique-intelligence-collective/>

¹⁴ Stéphane Veyer, « La coopération contre le management », dans Jean-François Draperi, Frédéric Dufays, Sybille Mertens, Stéphane Veyer, Carmelo Virone (dir.), *Les coopératives entre management et contre-management*, Smart, 2021.

¹⁵ <https://www.cairn.info/l-economie-solidaire-en-mouvement--9782749275444-page-62.htm>

¹⁶ Définition de Jean-François Chanlat, citée par Eynaud.

¹⁷ <https://saw-b.be/publication/une-autre-gestion-est-possible-discussion-avec-philippe-eynaud/>

¹⁸ Patricia Coler, Marie-Catherine Henry, Jean-Louis Laville, Gilles Rouby (dir.), *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie*, ERES, 2021.

¹⁹ <https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2021/05/A2101-De-la-gestion-aux-gestes.pdf>

²⁰ Yves Citton, *Renverser l'insoutenable*, Seuil, 2012.

²¹ <http://www.projetvisesproject.eu/>

²² <https://saw-b.be/publication/innovation-innovation-sociale-et-innovation-societale-du-role-des-parties-surprenantes/>

²³ <https://saw-b.be/publication/une-autre-gestion-est-possible-discussion-avec-philippe-eynaud/>

²⁴ Voir l'analyse qui en a été tirée, à paraître sur www.saw-b.be.

²⁵ Alain Caillé, « Les indicateurs de richesse alternatifs, une fausse bonne idée ? Réflexions sur les incertitudes de la gestion par le chiffre », in *Revue du Mauss permanente*, texte publié le 25 octobre 2010, cite dans <https://saw-b.be/publication/faut-il-tout-mesurer-reflexions-sur-lutilite-de-la-mesure-de-limpact-social/>

²⁶ Le livre collectif « Quel monde associatif demain ? » contenait aussi des propositions de financement alternatif des associations, notamment via un prêt massif aux associations, à long terme et garanti par l'Etat.

²⁷ https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1915_interview_laville_1_.pdf

²⁸ Vanille Goovaerts, citée par Quentin Mortier, « Pratiques délibératives et participatives, des leviers de dynamique interne », dans Patricia Coler, Marie-Catherine Henry, Jean-Louis Laville, Gilles Rouby (dir.), *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie*, ERES, 2021.


²⁹ Isabelle Stengers, citée par Quentin Mortier, idem.

Avec le soutien de

SAW-B



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Quentin Mortier

Relecture : Jean-François Herz

Image : Wikimedia Commons

