

Rapport de mission

*Action-recherche de valorisation
de l'impact des acteurs
bénéficiaires du FONJEP
en Île-de-France*

Septembre 2020

INTRODUCTION

Suite à l'appel à projets du Comité régional Ile-de-France du fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (FONJEP) pour valoriser l'impact des acteurs de la région, ce rapport vise à présenter les résultats d'une enquête clinique réalisée de janvier à avril 2020 par la coopérative Interlignes, retenue pour mener une action-recherche.

L'évaluation d'impact a pour but d'analyser l'action exercée, intentionnelle ou non, par une organisation, un programme, un dispositif ou une politique sur le groupe cible et de mesurer l'ampleur de ses effets. Aujourd'hui, ces démarches centrées sur les dimensions tantôt sociales, tantôt environnementales font flores. Le Conseil Supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS) postule que l'impact social consiste en « un ensemble de conséquences (évolutions, changements, inflexions, ruptures) des activités d'une organisation [...] à la fois sur les parties externes, les parties directes ou indirectes ou encore sur la société en général ».

Dans ce secteur, l'étude d'impact entend donc définir si la réponse apportée est satisfaisante à deux niveaux : d'abord aux besoins sociaux de ses bénéficiaires et plus largement aux besoins de la société. L'originalité de notre approche consiste à l'envisager à partir d'une posture clinique, c'est-à-dire basée sur une écoute et une analyse de différents registres : subjectif, intersubjectif et institutionnel. En effet, nous pensons qu'une telle méthodologie tenant compte de la dimension psychique du sujet en situation peut contribuer qualitativement à la production de savoir.

En ce qui concerne la commande reçue, elle s'impose d'emblée à entrées multiples : puisque le FONJEP soutient par son financement les actions des associations qui le perçoivent, l'impact du FONJEP passe par celui de ces acteurs ; ces deux axes pouvant eux-mêmes être entendus aux deux niveaux précédemment évoqués. Il y a là un si large champ d'investigation qu'identifier la finalité de l'évaluation était nécessaire pour cibler davantage le travail attendu.

Dans le document de cadrage initialement élaboré, trois objectifs étaient énoncés : sensibiliser le grand public sur le projet de l'institution, mobiliser les pouvoirs publics pour pérenniser les actions associatives et renforcer l'identité commune des acteurs FONJEP en Ile-de-France. Chacun de ces objectifs renvoyant à une catégorie spécifique d'acteurs, s'ajoute donc aux complexités mentionnées plus haut celle d'une triple adresse, quadruple même si on y ajoute les commanditaires, qui constituent nécessairement la première adresse de ce document. Cette commande recelant une multiplicité de demandes devait donc consister en tout état de cause à poser les jalons nécessaires à la mise en place d'un tel processus d'évaluation. En effet, évaluer un impact, des impacts, suppose d'avoir précédemment identifié des indicateurs de suivi, de définir sur quels objets porter son attention.

Au moment d'engager ce travail, notre proposition de mener une action-recherche afin d'associer au maximum les acteurs rencontrés aux propositions théoriques émergent de cette exploration fut jugée pertinente par les commanditaires. Notre équipe¹, privilégiant une démarche qualitative, est ainsi allée à la rencontre de dix associations subventionnées par le FONJEP. Dans chacune d'elles, nous avons réalisé un entretien avec le responsable et un autre avec le salarié occupant le poste financé par le FONJEP (dans certaines structures ces deux postes peuvent être confondus). Quelques temps d'observations, l'accès à la base de données statistiques du FONJEP et deux rencontres avec les membres du comité régional, réunis en comité de pilotage, ont également complété notre compréhension.

Nous avons été très attentives dans toutes les étapes de notre travail à nous inscrire dans une démarche d'accompagnement compréhensive et bienveillante à l'égard de l'ensemble des acteurs concernés. Notre position clinique nous a conduit à extraire de l'ensemble des données recueillies des éléments significatifs autour desquels nous avons organisé cette restitution ; elle est construite en trois parties qui correspondent à trois abords possibles de l'analyse d'impact. Nous présentons, en premier lieu, les acteurs rencontrés en mettant en valeur leurs apports en termes d'animation de la vie sociale et citoyenne sur les territoires autour de cinq aspects : rayonnement géographique, diversité des actions menées, pluralité et mixité des publics, pratiques de réseaux et maillage, créativité et dynamique de projets. Dans une seconde partie, nous cherchons à saisir le rapport subjectif que les acteurs associatifs entretiennent à l'égard de leur structure les amenant à concevoir le soutien du FONJEP dans des perspectives différentes selon la période qu'ils traversent. Nous avons choisi d'opérer un classement typologique en référence à trois états de santé qui nous apparaissent organiser les discours : la fondation et la refondation, la précarité et enfin la stabilité. Dans une dernière partie, nous interrogeons la participation à l'espace institutionnel de l'Éducation populaire – légitimé socialement par la création du FONJEP – dans le quotidien des structures à travers leurs modalités d'organisation et leurs valeurs partagées.

Cette étude a été accueillie positivement par les personnes rencontrées. Toutes se sont rendues disponibles et, le temps d'un entretien, nous ont parlé de leur travail ainsi que de leur association. Toutefois, le dispositif d'action-recherche ne s'est pas pleinement déployé. Ainsi, demeurant très sensibles à ce que nos interlocuteurs s'approprient ce travail réflexif, nous nous autorisons, au fil de ces pages, à interpeller directement le lecteur, à alterner une réflexion clinique et des analyses quantitatives, des zooms sur les structures et quelques préconisations. Nous espérons vivement que ces choix permettront à une diversité d'acteurs de parcourir ce texte selon leurs propres aspirations et qu'ils contribueront à soutenir notre désir que ce rapport ne soit qu'un préalable à la poursuite du travail engagé.

¹ Au sein de la SCOP Interlignes, une équipe de quatre psychologues de groupe et des institutions référés à la psychosociologie clinique psychanalytique a travaillé sur ce projet.

PREAMBULE

Bref historique du dispositif FONJEP

Le FONJEP se crée le 31 janvier 1964 sous la forme d'une association loi 1901. Il naît d'une volonté commune entre le secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports, des collectivités territoriales et des associations nationales de Jeunesse et d'Éducation populaire d'œuvrer au développement et à la promotion de la vie associative. Cette institutionnalisation des mouvements d'Éducation populaire en France est le résultat d'un véritable processus historique.

Au début du 19^{ème} siècle, l'Éducation populaire prend forme à travers un courant laïc républicain, sous la forme de réunions publiques permettant au peuple de s'instruire sur les questions politiques et sociales, préfigurant la naissance de la Commune ; un courant chrétien social, progressiste vis-à-vis de la doctrine de l'Église et se structurant autour de la lutte contre la misère ; et un courant ouvrier révolutionnaire, avec les amicales, mutuelles et coopératives créées dans les années 1820 pour contourner l'interdiction des syndicats par la loi Le Chapelier.

Durant l'entre-deux guerres, des structures plus axées sur la jeunesse se développent et l'Éducation populaire devient un mouvement à part entière. Le régime de Vichy verra naître dans la clandestinité des associations qui, fidèles à la vocation émancipatrice de l'Éducation populaire, militent pour une pédagogie de la démocratie afin de prévenir les dérives totalitaires. Progressivement, l'État s'implique davantage dans le mouvement et l'institutionnalise. Ainsi, en 1944, un agrément et des subventions Jeunesse et Éducation populaire sont mis en place et, en 1945, l'État crée une direction de l'Éducation Populaire au ministère de l'Éducation nationale.

Durant la V^{ème} république, les questions de l'animation, des équipements collectifs et de la formation des professionnels deviennent des axes prioritaires. C'est durant cette période que le FONJEP, le CNAJEP et le CRAJEP sont créés. Enfin, à la fin des Trente Glorieuses, le choc pétrolier amène à une politique de redistribution de la gestion des institutions par l'État, les décisions sont prises au niveau local, ce qui conduit à de vives critiques de l'État-providence.

Depuis plus d'un siècle, l'Éducation populaire prône des valeurs fortes. Pour citer Georges Bonnefon : « L'Éducation populaire est une éducation pratique et théorique à l'humanisme et à la démocratie. Elle forme des citoyens qui s'impliqueront dans les débats de société et agiront en ayant comme but le souci de l'autre et de l'intérêt général. Elle travaille activement à construire le vivre ensemble. » (Bonnefon G., 2006, p. 79).

Malgré les changements sociétaux et une forte idéologie concurrentielle, elle tente de préserver ses valeurs notamment par un accompagnement de la jeunesse différencié de celui de l'Éducation nationale. Pour ce faire, ses acteurs développent de multiples projets qui veulent tenir compte des besoins des jeunes en lien avec la période social-historique dans laquelle ils vivent.

Le FONJEP tend à promouvoir ces mêmes valeurs de coopération en organisant le dialogue entre les pouvoirs publics et les associations. En finançant des postes, ce fonds permet d'autre part de soutenir et de pérenniser des projets associatifs au plus près des besoins sociaux actuels tels qu'ils peuvent être perçus tant par la société civile que par l'État.

SOMMAIRE

PREAMBULE	2
PARTIE 1 : DES ACTEURS AU CŒUR DU MAILLAGE ASSOCIATIF	7
1. Rayonnement géographique	8
Répartition des financements en nombre de postes et d'associations par département.	8
Comparaison entre la répartition du nombre de postes et d'associations financés et quelques indicateurs clefs	9
2. Diversité des actions menées	12
Part de chaque secteur d'activité soutenu par le FONJEP au 31 décembre 2019	12
a) Des difficultés à s'appuyer sur la typologie existante	13
b) Des efforts pour aboutir à une représentation affinée des données	14
c) Remarques complémentaires et conclusions	15
3. Mobilisation citoyenne : publics, bénéficiaires, bénévoles, salariés	17
Modélisation en nuage de mots pour témoigner de cette diversité des publics	17
Clapotis et Ricochets	18
a) Nombre de salariés et de bénévoles	22
b) Part des ETP salariés et bénévoles	22
4. Travail en/de réseau	23
Groupement régional d'Animation et d'Information sur la Nature et l'Environnement (GRAINE)	24
Représentation schématique de l'emboîtement des réseaux	26
Mise en visibilité de la qualité du réseau des associations rencontrées	27
5. Dynamique de projets et processus créatif	29
Sport Emploi Val d'Oise (SEVO)	29
PARTIE 2 : LES DYNAMIQUES ASSOCIATIVES A TRAVERS LA SUBJECTIVITE DES REGARDS	33
1. Période de fondation ou de refondation	34
Une Goutte d'Or Productions (UGOP)	34
2. Période de précarité	38
FJT « les Jeunes de la Plaine »	39
3. Période de stabilité	42
Festival international de films de femmes (FIFF)	42
4. Conclusion et préconisations	46
PARTIE 3 : DES ORGANISATIONS AU SERVICE DES FINALITES INSTITUTIONNELLES DE L'EDUCATION POPULAIRE	47
1. Un fonctionnement façonné par des aspirations démocratiques	48
Rencontres pour l'égalité d'accès à l'emploi (RPEAE)	49
2. Le modèle charismatique, un humanisme assumé	52
MJC de Meaux	52
3. Logiques d'incarnation et enjeux de transmission	56
Association départementale gens du voyage de l'Essonne (ADGVE)	56
4. Le partage de valeurs à l'épreuve du rapport à la subvention	60
Peuples solidaires	61

LISTE DES ACRONYMES

ADGVE : Association départementale gens du voyage de l'Essonne

ANCT : Agence nationale de la cohésion des territoires

CGET : Commissariat général à l'égalité des territoires

CNAJEP : Coordination nationale des associations de jeunesse et d'Éducation populaire

CNRS : Centre national de la recherche scientifique

CRAJEP : Coordination régionale des associations de jeunesse et d'Éducation populaire

CRIB : Centre Ressources d'Informations des Bénévoles pour la fonction employeur

CSESS Conseil Supérieur de l'Économie sociale et solidaire

DJEVPA : Direction de la jeunesse, de l'Éducation populaire et de la vie associative

DRJSCS : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale

FIFF : Festival international de films de femmes

FJT : Foyer de jeunes travailleurs

FONJEP : Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire

GRAINE : Groupement régional d'Animation et d'Information sur la Nature et
l'Environnement

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

MJC : maison des Jeunes et de la Culture

QPV : quartiers Politique de la ville

RPEAE : Rencontres pour l'égalité d'accès à l'emploi

SEVO : Sport Emploi Val d'Oise

UGOP : Une Goutte d'Or Productions

PARTIE 1 : DES ACTEURS AU CŒUR DU MAILLAGE ASSOCIATIF

En 2016, selon l'étude du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), le FONJEP a financé en Île-de-France un total de 673 postes au sein de 382 associations²; en effet, une même association peut bénéficier de plusieurs postes.

Afin de mieux identifier les acteurs bénéficiant d'un financement FONJEP, nous commencerons par mettre en exergue quelques caractéristiques majeures permettant de mieux appréhender ce « corpus ».

Cette démarche nous permettra de présenter, en parallèle, l'échantillon qui s'est constitué pour la réalisation de cette étude, de préciser les variables ayant présidées à ce choix, d'en interroger la pertinence et les limites.

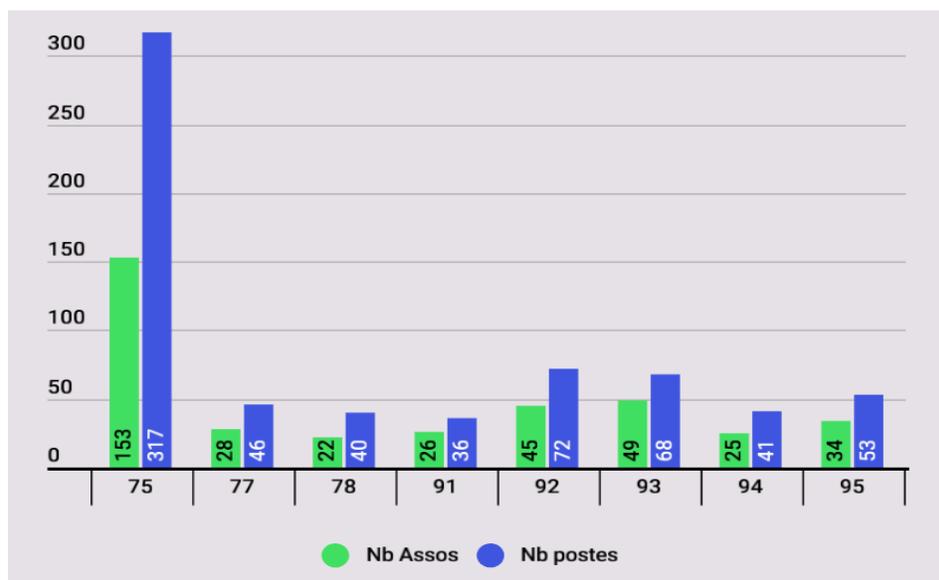
Enfin, nous illustrerons à travers ces éléments descriptifs combien ces acteurs associatifs constituent de puissants maillons de la vie sociale et politique contribuant grâce à leur présence, leur implication et leur créativité à vivifier les territoires.

² Dans ce rapport, nous avons utilisé essentiellement ces données de 2016 et d'autres, extraites de la base de données du FONJEP au 31 décembre 2019. Le chiffres concernant le nombre d'associations et de postes financés varient donc selon les sources utilisées. Il est passé à 735 postes en 2019.

1. Rayonnement géographique

La localisation géographique est sûrement l'une des variables les plus immédiatement repérables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs FONJEP. L'ensemble des associations financées se répartissent en effet sur les huit départements que compte la région Ile-de-France.

Répartition des financements en nombre de postes et d'associations par département.



Pour lire ce graphique, entendez que, en 2016, à Paris (75), 317 postes ont été financés dans 153 associations.

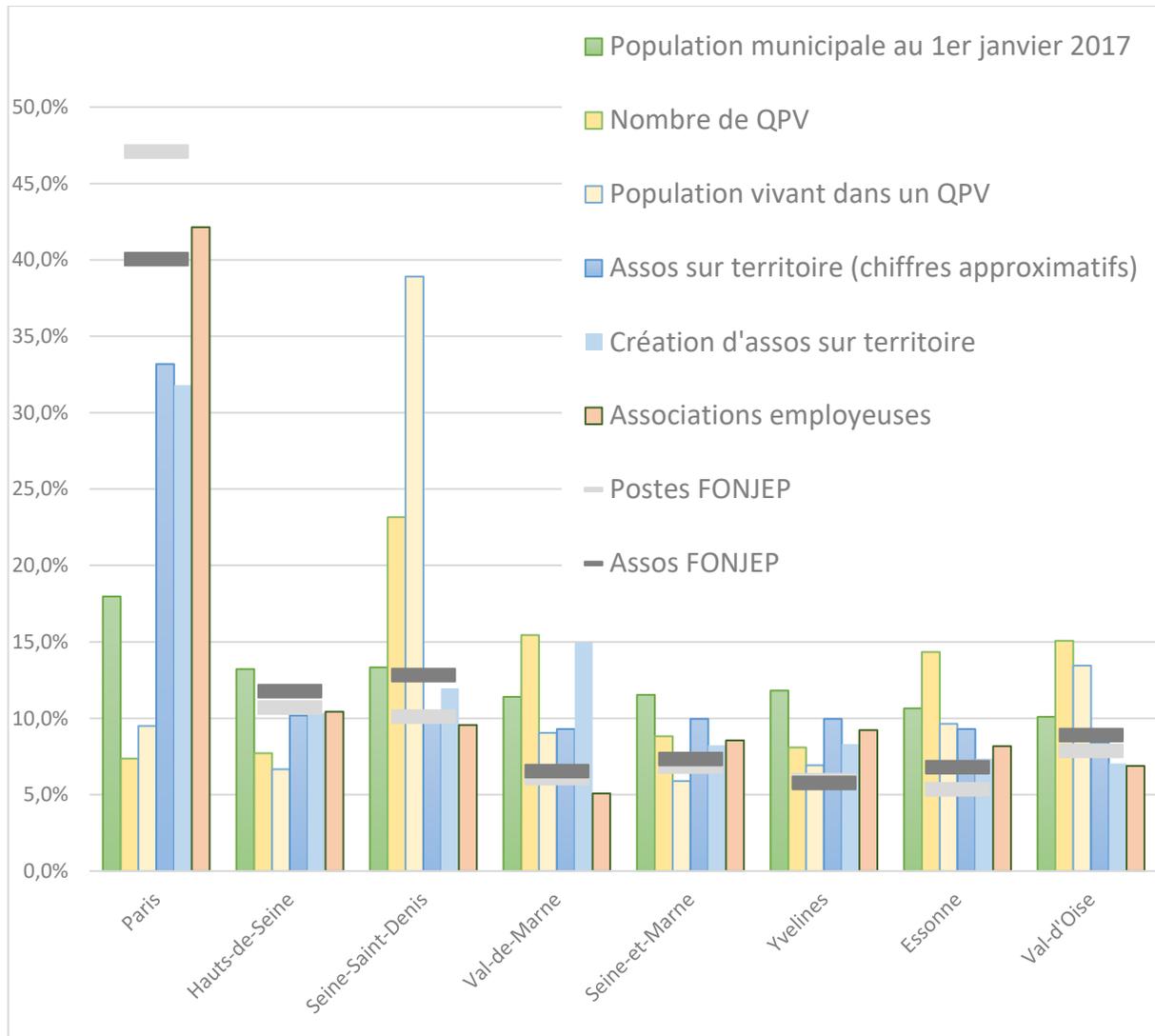
* Ces chiffres incluent les associations locales (58%), les associations nationales (14%) et les têtes de réseaux départementales (11%)

Cette répartition, à priori très disproportionnée, montre combien Paris est bien doté en postes FONJEP puisque ces derniers représentent 47 % de l'ensemble des postes du département. Les modalités de répartition de l'enveloppe régionale sont complexes. Interrogée sur ce point Maïra Laville, chargée de mission Politique de la ville à la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et membre du comité de pilotage de l'étude, nous dira : « Avant l'instruction du 19 décembre 2017, il y avait une enveloppe dite historique par département déléguée par la DJEVPA [Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative], non fongible et sur laquelle la DRJSCS n'avait pas de droit de regard. Depuis la nouvelle instruction, la gestion de postes est régionalisée, les enveloppes sont fongibles et nous avons procédé en 2020 à une délégation départementale, qui prends en compte à la fois les besoins locaux, l'appui opérationnel à la vie associative et l'accompagnement des structures locales pour la mise en place de projets en commun. »

Ajoutons que les postes FONJEP sont répartis selon trois domaines d'action : Jeunesse & Éducation populaire, cohésion sociale et politique de la ville. Chaque axe est doté d'un budget indépendant et les politiques de répartition et d'attribution y sont différentes.

La juxtaposition de l'ensemble de ces critères rend les choix politiques opérés assez peu accessibles pour un non initié. Ainsi nous proposons d'y adjoindre une représentation facilitant la comparaison des pourcentages de postes et d'associations financés par département avec d'autres pourcentages, relatifs à quelques indicateurs potentiellement significatifs.

Comparaison entre la répartition du nombre de postes et d'associations financés et quelques indicateurs clefs



Il s'avère que, sur un même département, les pourcentages de postes et d'associations financés sont corrélés significativement aux valeurs de l'histogramme du pourcentage d'associations employant du personnel bien plus qu'aux autres indicateurs retenus (pourcentage de la population, nombre total d'associations domiciliées, nombre d'associations créées sur l'année, nombre de quartier politique de la ville ou d'habitants dans ces quartiers).

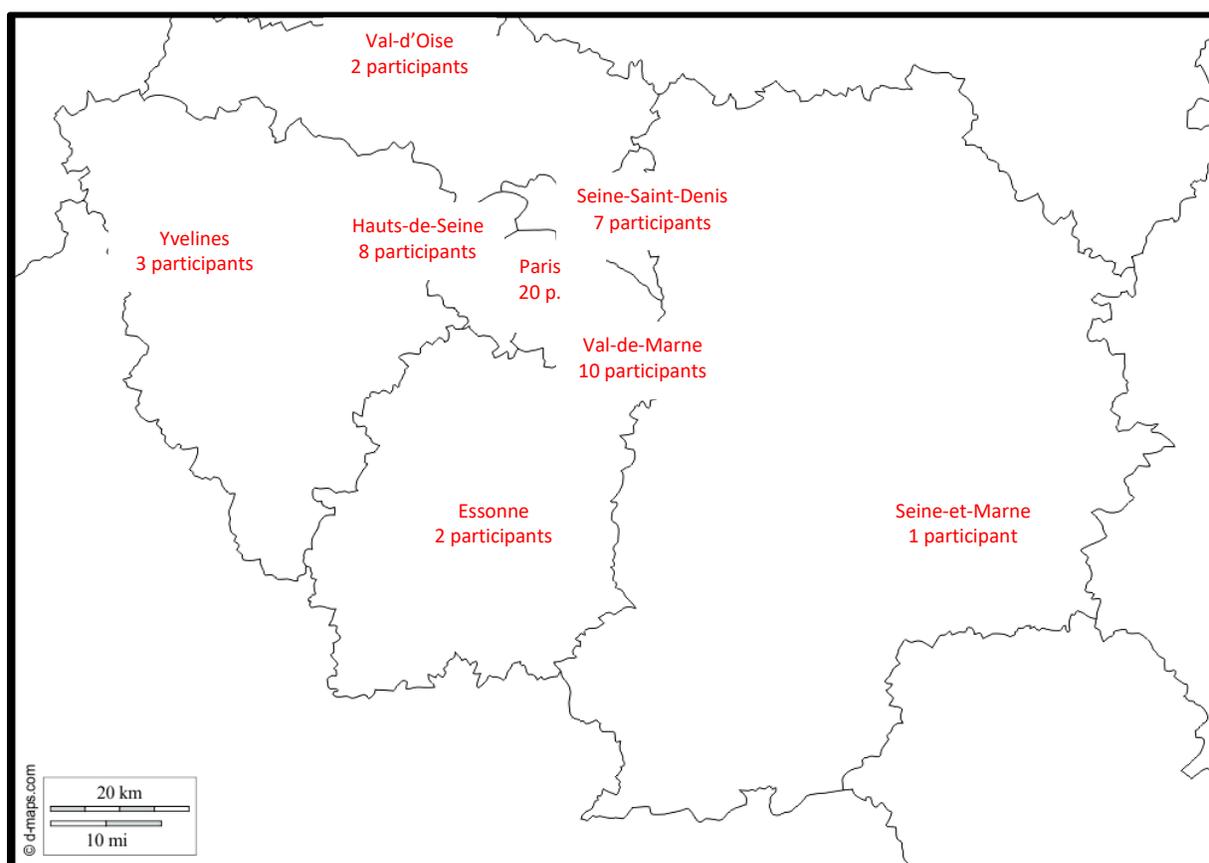
Cet éclairage rappelle avec plus de simplicité que **le FONJEP a vocation, par le financement de postes, à soutenir l'emploi dans le monde associatif**. Il est donc cohérent qu'il intervienne préférentiellement dans les zones où ces associations employeuses sont nombreuses. Il nous fut confirmé que la DJEPVA cible effectivement un certain nombre de postes pour les groupements d'employeurs et les pôles territoriaux de coopération associative.

Ainsi cette sur-représentation du nombre d'associations employeuses et ainsi du nombre de postes FONJEP dans le département parisien est elle-même corrélée avec le nombre important d'associations à l'échelle régionale, nationale ou internationale ayant établi leur siège dans la capitale.

Préconisation

Confirmer cette hypothèse en calculant la répartition des associations par département en fonction de leur échelle d'intervention.

Donner du sens à ces premiers chiffres est d'autant plus crucial que cet apparent parisiano-centrisme a des conséquences. A titre d'exemple, les départements d'appartenance des participants à la seconde des trois rencontres organisées par le comité régional (nous n'avons pas de données exploitables pour les deux autres) montrent combien les associations parisiennes puis celles des trois départements de la petite couronne y sont bien plus représentées que celles des quatre départements de la grande couronne.



Dans la suite de l'enquête, **certaines personnes interrogées ont confirmé ce fait marquant en exprimant leur sentiment d'être très à distance des instances, de ne pas se représenter ce qu'est le FONJEP et quels en sont les représentants.** Elles étaient d'autant plus agréablement surprises de figurer parmi les structures sélectionnées pour l'enquête.

Conscients, qu'en Île-de-France, la concentration de l'activité sur la capitale est encore accentuée par les difficultés de déplacement inhérentes à la densité de population de la région, nous avons pris en compte ces spécificités dans notre échantillonnage. En effet, concernant la variable de localisation géographique, il fut décidé en comité de pilotage de ne pas construire l'échantillon selon une probabilité proportionnelle à la taille – à savoir choisir 4 ou 5 des 10 structures rencontrées à Paris – mais, au contraire, d'aller à la rencontre de structures dans chacun des 8 départements de la région. Nous avons complété l'échantillon par une seconde structure dans les Hauts-de-Seine et à Paris pour rester conformes aux données statistiques précédemment décrites.

L'échelle d'intervention fut elle aussi retenue comme variable d'échantillonnage. Les grandes associations et les « têtes de réseaux » étant plus représentées dans les diverses instances, les membres du comité de pilotage souhaitaient privilégier des structures avec un champ d'intervention local (quartier, commune), qui n'ont pas toujours les moyens de témoigner de leurs activités. Ainsi, et afin de croiser tout de même différents registres d'actions, sommes-nous parties à la rencontre de six structures locales, deux départementales, une régionale et une internationale. Enfin, afin de contrôler au mieux différentes variables, nous avons été attentifs à la présence ou non des structures sélectionnées aux réunions du comité régional. Moins de 10 % des structures financées y ayant participé, nous avons retenu une structure y ayant été représentée une fois.

Pour conclure cette partie, citons à nouveau Maïra Laville : « l'idéal serait de construire une stratégie de travail régional global, en partant d'un diagnostic territorial afin de faire l'adéquation entre les différentes enveloppes ». Nous pensons qu'en effet, les modalités de répartition des fonds sont trop peu lisibles tant pour le grand public que pour les acteurs associatifs concernés qui n'ayant pas les mêmes intérêts, besoins, enjeux – peinent à se reconnaître dans leurs spécificités et leurs identités propres et à se structurer en réseau.

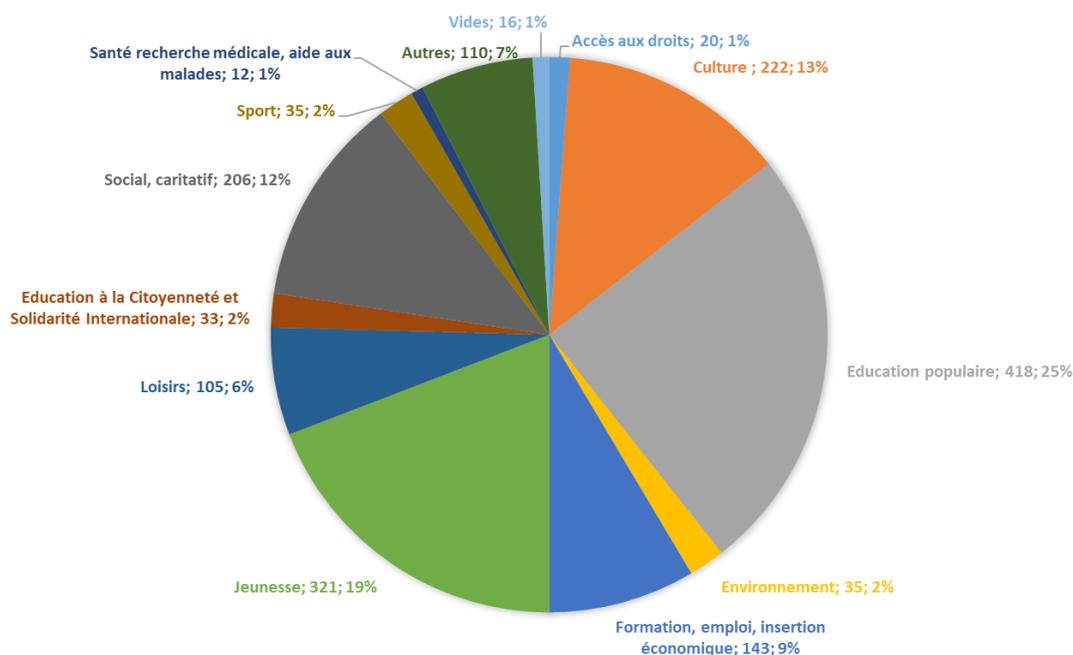
Poursuivons ce rapport en appui sur les autres variables d'échantillonnage retenues dans le cadre de l'action-recherche. Ainsi, tout en dégagant les éléments significatifs pour donner à voir la typologie complexe et polymorphe de ce corpus, nous approfondirons notre présentation des acteurs FONJEP et notre analyse des enjeux posés par chacun des critères envisagés, comme nous venons de le faire pour les variables géographiques.

2. Diversité des actions menées

Intéressons-nous maintenant aux types d'actions menées par les associations financées par le FONJEP. En d'autres termes, que font-elles ou, plus précisément, que le système de catégorisation thématique nous apprend-t-il de ce qu'elles font ?

Le schéma ci-dessous répertorie les thématiques d'intervention des structures telles qu'elles sont renseignées dans la base de données du FONJEP, c'est-à-dire en fonction de la typologie retenue par l'institution.

Part de chaque secteur d'activité soutenu par le FONJEP au 31 décembre 2019



Les missions du monde de la jeunesse et de l'éducation populaire, politiques par essence, sont multiples : l'environnement, l'accompagnement de jeunes vers la vie adulte en passant par l'aide à l'emploi, le logement ou un accès à la culture, aux sports et aux loisirs mais aussi la défense des droits, l'aide aux familles stigmatisées ou encore la mise à disposition de tiers-lieux, notamment à travers les MJC.

Quelques données complémentaires apparaissent indispensables à une analyse fine d'un tel graphique :

- 411 des 735 associations subventionnées en 2019 (soit 56 %) sont associées à plusieurs (jusqu'à 8) des 12 catégories répertoriées. Ainsi pour 735 associations figurant dans la base de données, 1676 libellés thématiques sont renseignés.
- La catégorie « Autre », soit 7 % des choix catégoriels, est surreprésentée.
- Une catégorie « vides » a été ajoutée pour les besoins de cette action-recherche. Elle représente les associations pour lesquelles aucune information n'est mentionnée et atteint 1 % des 1676 items, soit 2,17 % des 735 associations.

a) Des difficultés à s'appuyer sur la typologie existante

Entre les choix multiples, la catégorie Autre et l'absence de remplissage, **près de 65 %, soit 2/3, des associations sont mal identifiables** dans le système catégoriel retenu. Nous avons d'ailleurs pu confirmer que les structures s'approprient difficilement ce système de catégorisation en constatant, dans certains cas, un écart entre la thématique d'intervention annoncée lors des entretiens et celle relevée dans la base de données. Pour exemple, une association renseignée dans la catégorie Jeunesse, nous dira s'inscrire dans une thématique « Art et culture ». Outre le fait que cela rende l'exploitation de ces données et leur traitement statistique très difficile, c'est significatif d'une difficulté pour les acteurs à se positionner dans cette classification. Plusieurs hypothèses peuvent l'expliquer, amenant à l'énoncé de préconisations pour favoriser la mise en visibilité des actions.

D'abord, ce système catégoriel est questionnant. En effet, « **Jeunesse** » et « **Éducation populaire** » sont à la fois inscrits comme le nom du financement et une sous-catégorie d'activité pour ceux qui en bénéficient. Ces catégories -- qui se trouvent être les plus représentées à 19 % et 25 % -- **cohabitent malaisément avec les autres puisqu'il semble bien qu'elles les englobent**. Ainsi 321 associations ont coché la case jeunesse et 418, la case Éducation populaire, ce qui représente un total de 739 et laisse supposer que l'ensemble des 735 associations ont toutes coché soit l'une soit l'autre de ces cases et pour certaines les deux en plus de leurs autres choix catégoriels. Il n'y a rien de surprenant à cela puisque, pour obtenir un financement FONJEP, comme son nom d'indique, l'association doit forcément faire valoir son affiliation à l'une ou l'autre de ces deux catégories.

D'autre part, la plupart des **associations développent plusieurs activités et une même activité peut elle-même répondre à des finalités multiples**. Pouvant se reconnaître dans plusieurs catégories, il est probable que là où certains en cochent de nombreuses, d'autres en privilégient certaines, voire n'en cochent aucune.

Ne vaut-il pas mieux être inclassable que de renoncer à des éléments d'identité forts ?

Enfin, et dans le prolongement de ce qui vient d'être énoncé, le choix de la ou des catégories thématiques répond sûrement d'un enjeu stratégique puisque l'obtention de la subvention est conditionnée par la reconnaissance de l'appartenance de l'association pressentie à cet ensemble institutionnel.

Préconisations

- Repenser la typologie
- Associer les acteurs de terrain à ce travail
- Le déconnecter des enjeux d'évaluation et d'obtention ou de maintien du financement

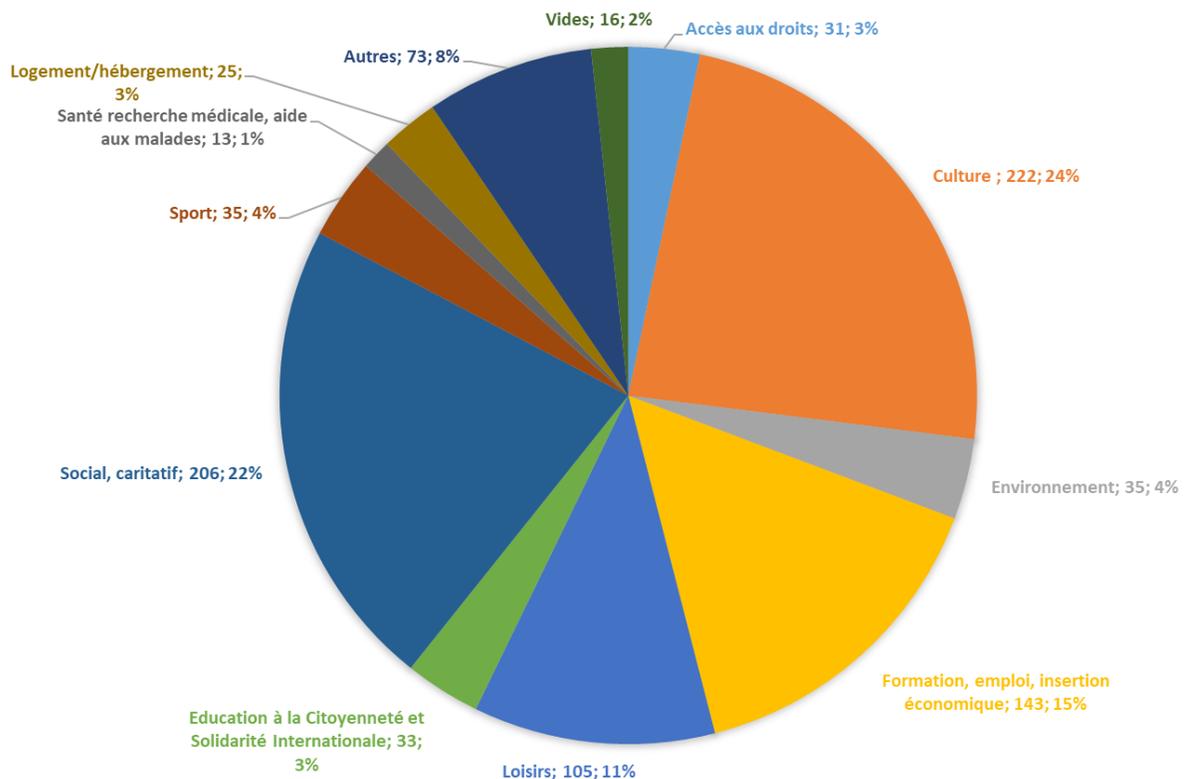
On peut ainsi supposer que certaines associations disent être partout par peur d'être nulle part tant **cette démarche d'autodésignation peut être perçue comme cruciale pour voir reconnue son action**. Les responsables associatifs, qui remplissent de nombreux dossiers administratifs, apprennent à jongler entre des systèmes catégoriels souvent proches, rarement similaires. Ils anticipent l'usage que leurs interlocuteurs feront de cette information, les opportunités qu'ils pourront en tirer, les portes qu'elle leur fermera.

b) Des efforts pour aboutir à une représentation affinée des données

Malgré ces difficultés, nous avons souhaité construire un graphique plus représentatif. Lorsque les associations cochent la case Autre, elles peuvent renseigner un libellé libre. Leur analyse, afin de mieux comprendre les raisons de cette surreprésentation, nous a conduit à trois constats :

- Certains libellés sont identiques ou très proches des catégories prédéfinies. Nous les avons donc « déplacés ».
- Une catégorie « hébergement/logement » fait défaut puisqu'elle représente 25 des 110 « Autres », nous l'avons créée.
- Certaines mentions se rapportent à un système de classification en rapport à l'entité structurelle telles que « centre social » ou « foyer jeunes travailleurs », d'autres enfin semblent témoigner de l'émergence de nouvelles activités ou modes de dénomination, telles que « soutien à la parentalité » ou « animation socio-culturelle ». Elles seront peut-être ajoutées à terme à la classification, toutefois, en l'état actuel, nous les avons laissées dans la catégorie « Autre ».

Après avoir retiré les items Jeunesse et Éducation populaire et opéré les modifications mentionnées ci-dessus, nous sommes en mesure de proposer une représentation plus fine de la **diversité des actions menées par les acteurs FONJEP IDF après rectification des données.**

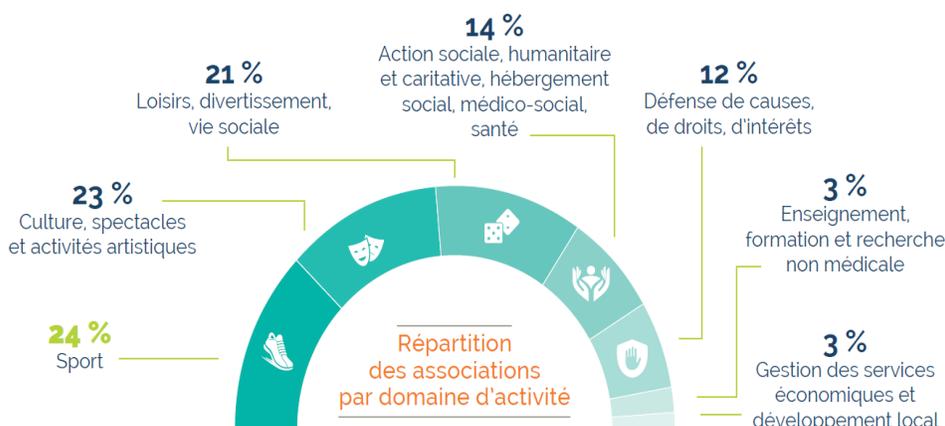


c) Remarques complémentaires et conclusions

Cette seconde représentation reste peu fiable en raison des facteurs évoqués plus haut. **Ne pas disposer d'une typologie fine des associations en fonction de leur champ d'activité rend difficile la mise en visibilité de ce corpus ; c'est pourquoi nous répétons combien il serait intéressant de mener un travail qualitatif spécifique sur la catégorisation des activités, en y associant pleinement les associations concernées.** Les catégories « culture » et « social, caritatif », qui correspondent maintenant au plus grand pourcentage, sont très vastes et correspondent sûrement à des types d'actions très différentes que des sous-catégories pourraient permettre de mieux appréhender.

Un tel travail pourrait s'appuyer sur d'autres modèles de classification déjà utilisés pour décrire le monde associatif en général. Cela faciliterait la comparaison des champs d'intervention des acteurs FONJEP à ceux des acteurs associatifs de la région dans leur ensemble. En effet, nous pensons pertinent, pour mieux circonscrire le champ d'action du FONJEP, de travailler à différencier, au sein du secteur associatif dans sa globalité, les structures qui peuvent ou non prétendre à la catégorisation JEP au regard de leur objet.

« Qu'il s'agisse de l'enquête Associations de l'INSEE ou des enquêtes Paysage associatif, les associations enquêtées choisissent une ou plusieurs activités parmi une liste qui en contient plus d'une cinquantaine (53 pour les enquêtes CNRS et 65 pour l'enquête INSEE) et les ordonnent en activité principale et éventuellement activités secondaires. Ces



Source : CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne, enquête Paysage associatif 2017.
Champ : France entière.

activités sont ensuite regroupées par « grand domaine » (7 pour les enquêtes CNRS et 10 pour l'enquête INSEE). » (Chiffres clés de la vie associative 2019)

En l'état actuel de nos investigations, nous pouvons conclure que **le corpus des acteurs bénéficiant d'un financement FONJEP – dont nous avons vu dans une première sous-partie combien il est diversifié au regard des spécificités de localisation géographique et d'échelle d'intervention – l'est tout autant en ce qui concerne les thématiques d'intervention des structures.** Les difficultés typologiques évoquées sont d'ailleurs tout à fait révélatrices de ce caractère polymorphe qui rend toute catégorisation très périlleuse.

Préconisation

Compléter cette approche par l'activité d'un indicateur sur l'activité dévolue au poste FONJEP financé car cela mettrait en exergue l'apport spécifique du financement sur cette dynamique associative.

Bien qu'il n'ait pas été question, avec un si petit panel, de construire un échantillon représentatif, au sens statistique du terme, de la diversité des champs d'action, nous avons été très attentives à en tenir compte. Voici ainsi les thématiques d'intervention mentionnées spontanément par les représentants des dix structures rencontrées : défense des droits, culture, éducation à l'environnement, jeunesse et culture, insertion, sport et emploi, centre social, jeu et culture, art et culture, emploi.

Le monde associatif est de manière générale très impliqué sur l'ensemble des problématiques d'intérêt général et public que constitue le sport, la culture, les loisirs, l'action sociale et médico-sociale, la défense des droits. L'État s'appuie fortement sur ces structures privées à but non lucratif pour mener ces actions. A l'intérieur de ce vaste ensemble, **le FONJEP soutient l'emploi dans une pluralité d'associations qui sous la bannière « Jeunesse » ou « Éducation populaire » mènent des projets extrêmement variés pouvant correspondre aux grands domaines d'activité du monde associatif.** Au regard de son histoire et de ses valeurs, le FONJEP a ainsi enraciné sa présence et ses actions sur le terrain et tire sa force de la diversité de ses acteurs.

Dans une approche résolument qualitative, il ne fut pas aisé de parvenir à sélectionner dix structures représentatives du dispositif FONJEP dans son ensemble. Hormis les variables d'échantillonnage déjà explicitées, les dates de création de l'association et du poste FONJEP furent elles-aussi prises en compte dans notre sélection. En effet, le FONJEP représente un partenaire historique pour nombre d'associations qu'il accompagne de façon durable depuis parfois plus de 60 ans. D'autres ont rejoint le dispositif très récemment. Notre échantillon croise ainsi des structures d'âge différent et disposant d'une subvention FONJEP depuis une durée également très variable. Enfin, au sein de notre population échantillon, nous avons rencontré autant de structures où le responsable et le poste FONJEP se confondent que de structures où ce sont des personnes distinctes.

En suivant le lien hypertexte de l'image ci-contre, vous découvrirez une **carte interactive localisant les dix associations rencontrées** et faisant figurer pour chacune d'elles, quelques informations d'identification.



Dans chaque partie à venir du rapport, une association sera présentée plus en détail au sein d'une focale. Ces zooms, en sus de mettre en exergue les éléments cliniques issus de notre recueil de données, permettront d'illustrer les différentes étapes de notre développement.

Seules de telles modalités de présentation nous ont semblé adéquates pour donner à voir avec le plus de fidélité et de pertinence possible, la complexité d'un corpus si polymorphe.

3. Mobilisation citoyenne : publics, bénéficiaires, bénévoles, salariés

Au cours de nos échanges avec les professionnels des associations approchées, nous avons été frappées par la **multiplicité des terminologies employées pour décrire leurs bénéficiaires**, plus encore que pour décrire leurs missions ; tout travail de quantification en est rendu difficile, voire impossible. En effet, **lorsque les associations décident d'opérer une segmentation du public, elles s'appuient sur des modalités de catégorisation qui s'articulent à leur projet**. A titre d'exemple, plusieurs d'entre elles s'expriment à partir d'une tranche d'âge dont le **FJT** qui accompagne « *des jeunes de 18 à 30 ans* ». Certaines y ajoutent, comme à **RPEAE** une dimension sociologique, « *les jeunes de 18 à 35 ans en recherche d'emploi* ».

Afin d'éviter tout amalgame, précisons également que les bénéficiaires sont à différencier du public, car dans certains cas leurs places ne sont pas identiques. Un public est toujours bénéficiaire d'une action, mais l'inverse n'est pas toujours vrai. Ainsi, le **FIFF** permet aux femmes de bénéficier, grâce à l'association, d'une diffusion de leurs réalisations cinématographiques, mais elles ne sont pas nécessairement spectatrices du festival.

L'échelle d'intervention est elle aussi un élément déterminant du type de public touché. En effet, si les publics directs des structures locales sont des personnes physiques, ceux des structures à échelle départementale, régionale ou internationale sont généralement des personnes morales (associations, entreprises, collectivités territoriales). La salariée d'une association internationale explique « *on ne travaille pas auprès des premiers concernés* ».

Bien qu'ils ne soient pas en lien direct avec la population cible, les responsables de ces structures n'en oublient pas pour autant les bénéficiaires finaux de leurs actions qui restent très présents dans les discours. Sur ce point, les propos tenus par le responsable du **GRAINE** sont éloquentes : « *le GRAINE porte une dynamique territoriale qui crée des synergies entre différentes typologies d'acteurs, mais la finalité, ça reste quand même que tels jeunes soient sensibilisés au gaspillage alimentaire, tel public soit formé sur les plantes, etc.* ».

Modélisation en nuage de mots pour témoigner de cette diversité des publics



Il est intéressant de noter qu'au-delà de la catégorie de public destinataire des actions menées, explicite dans les statuts, une association peut, sans l'avoir nécessairement recherché initialement, découvrir qu'une autre typologie imprévue se dessine à l'intérieur même de la catégorie de public visée. Elle peut alors se laisser ou non infléchir. Pour illustrer cela, citons RPEAE où « souvent d'autres veulent bénéficier de cette aide mais très rare qu'on accepte s'ils n'ont pas entre 18 et 35 ans car les bénévoles ont l'habitude du public 18-35 ans qu'ils accompagnent » et Clapotis qui, bien qu'implanté dans un quartier résidentiel (donc à priori peu propice pour attirer des enfants des cités avoisinantes), se retrouve être un lieu favorisant la mixité sociale. La structure prend ainsi valeur d'espace potentiel d'où émergent des possibles, à l'image d'un « trouvé-créé » (Winnicott, 1971). Sans trop savoir comment, et sans avoir aucunement cherché à produire un tel effet, le lieu permet la rencontre avec des altérités que tous – parents et enfants, quelle que soit leur origine – affectionnent.

Zoom sur

Clapotis et Ricochets		
<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Nanterre, 92	Jeu et culture	1999
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
208		130 000 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
3 (ETP : 2,5)		47 (ETP : 1,5)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
2011	1	Responsable

Clapotis et Ricochets est une association de parents créée en 1999 qui a pour objectif de favoriser les relations entre parents et enfants et de créer du lien entre toutes les générations et populations en utilisant le jeu comme outil. Un projet citoyen en est à l'origine : pensée tel un espace intermédiaire entre la famille et la société, Clapotis et Ricochets favorise le lien social au cœur de la cité, soutient et aide les parents dans leurs rôles, facilite le passage des enfants du milieu familial vers les structures collectives et accompagne les enfants dans le développement de l'autonomie et de valeurs telles la coopération et le respect d'autrui.

L'association met en place différentes actions tout au long de l'année : organisation d'évènements ludiques et de fêtes, dispositifs animés au sein des écoles, soirées jeux, prêt de jeux, sessions en fonction des âges (adolescents, adultes), sorties hors les murs...

L'équipe travaille sur la mise en place de nouvelles actions afin de continuer à répondre aux besoins du territoire (partenariat avec « Yes we camp » sur la friche des Groues, obtention du label « Rue aux enfants » pour réinvestir l'espace urbain, création d'un escape-game, augmentation des effectifs salariés). Défi de ces projets : « *encourager davantage la mixité sociale en bougeant ailleurs et en donnant l'occasion aux autres quartiers de venir jusqu'ici* ».

Clapotis et Ricochets prospère grâce aux soutiens partenariaux dont elle bénéficie de manière stable depuis de nombreuses années. Le passage d'un demi-FONJEP à un FONJEP complet a fortement sécurisé le poste de responsable, ce qui consolide l'assise de l'association et également la forte implication des adhérents. Selon la directrice, l'association a réussi son pari de les impliquer dans des rôles d'acteurs au sein de la structure, puisque le travail des bénévoles représente l'équivalent d'1,5 ETP et permet de réaliser nombre d'actions (entretien des jeux, organisation d'évènements, tâches administratives, etc.).

L'association est constituée de deux structures : *Clapotis*, un accueil jeu parents/enfants de moins de 6 ans, et *Ricochets*, une ludothèque ouverte à tous les plus de 6 ans. De nombreux enfants grandissent donc en évoluant d'un espace à l'autre. Si la population de Nanterre connaît une mobilité résidentielle très forte, les familles restent adhérentes durant en moyenne 6 ans. Ces deux espaces, bien que distancés de moins d'un kilomètre, sont situés dans des espaces urbains différents.

Clapotis est situé à côté d'une école maternelle au cœur d'un quartier résidentiel, accueillant à la fois la population relativement aisée issue du centre-ville et celle, plus précaire, des quartiers populaires avoisinants. « *Viennent s'y côtoyer des familles de milieux très contrastés. Il y règne une belle mixité sociale qu'on a su garder à travers les années, c'est riche humainement* ». L'ouverture les samedis matin a permis de diversifier aussi les fréquentations du lieu en termes de genre : les pères y sont particulièrement présents.

Ricochets est installé au pied d'un immeuble de la cité du Vieux Pont, invisible depuis la rue. Cette ludothèque, bien connue et appréciée des habitants du quartier, reste peu fréquentée par les habitants du centre-ville, réticents à se déplacer jusque-là. Des jeunes de tous âges s'y rendent spontanément ou dans le cadre d'ateliers organisés avec d'autres institutions.

Les professionnels parlent de leur public, en évoquant spontanément des typologies sociales, généalogiques et générées qui surgissent avec force et évidence et avaient rarement été imaginées sous ces traits au préalable. Cela agit comme des « trouvailles », qui, lorsqu'elles sont heureuses, deviennent une fierté pour les membres de l'association ; ils ont, d'une manière ou d'une autre, contribué à ce qu'elles adviennent.

La mixité sociale, en effet, ne se prescrit pas ; même si elle est espérée c'est au détour d'une action qui vise autre chose qu'elle se révèle, sans que les professionnels n'aient eu à agir directement en son sens.

Les associations visant un public non- segmenté, telles **UGOP**, la **MJC** ou le **FIFF**, elles, évoluent sur leur territoire en étant – pour certaines de leurs actions au moins – dégagées des contraintes de catégorisation. Ne maîtrisant pas la typologie de leurs bénéficiaires, elles cherchent à y mettre du sens et cela rend d'autant plus visibles les inflexions préexistantes – que l'on pourrait presque qualifier de naturelles – de la population locale. C'est, par exemple, toujours avec un joyeux étonnement que les professionnels du **FIFF** constatent que chaque année, et ce malgré l'étiquette fortement genrée de l'évènement, un public très mixte vient assister aux projections.

L'association **UGOP** qui recevait majoritairement un public jeune, accueille désormais aussi bien des familles que des seniors « *La radio, c'est intéressant pour faire du lien social, ça touche toutes les tranches d'âge, ça va faire parler nos seniors, la mémoire du quartier, ça permet de la conserver et de faire du lien avec les jeunes* ». En parallèle, **Peuples solidaires** aimerait réussir à toucher un public plus jeune puisque, actuellement, la moyenne d'âge est au-dessus de 50 ans. La **MJC** de Meaux, laissant « *la porte ouverte à tout le monde* », a observé récemment une forte demande de la part des personnes âgées et a donc développé des activités adaptées à ce public afin qu'il puisse également bénéficier du lieu, favorisant ainsi les liens intergénérationnels. « *On est ainsi au plus près de nos valeurs, ouvert à tout public et cela témoigne aussi d'une ouverture plus large* », souligne la directrice.

C'est donc aussi à travers la manière dont la population locale, selon ses désirs et besoins, va investir les lieux, que la vie associative prend forme et que l'identité de la structure se construit. La possibilité même d'accueillir avec disponibilité et souplesse ces affleurements indique la dimension instituante et vivante des associations. **Dans cette émergence du réel, en partie imprévisible, peut notamment se révéler la vocation émancipatrice de l'éducation populaire : à travers le surgissement d'affinités inattendues, dépassant les catégories qui, à un niveau concret ou imaginaire, balisent initialement l'action.**

En fonction de la typologie du public, celui-ci peut constituer le vivier potentiel d'un réseau de bénévoles. Ciment de la vie associative, ils s'investissent aux cotés des professionnels pour contribuer à diverses missions. Ils interviennent sur des actions ponctuelles ou régulières, en fonction des besoins de la structure. Les tâches réalisées peuvent relever du fonctionnement (administratif, maintenance, management...) ou du développement de projets (préparation d'évènements, soutien technique / logistique / organisationnel, etc.). Ils soutiennent l'existant et le font, en quelque sorte, fructifier. L'investissement bénévole, même lorsqu'il est éphémère, est parfois indissociable du fait de bénéficier en même temps de l'action, comme avec le **FIFF** qui chaque année mobilise lors de son festival une soixantaine de bénévoles qui peuvent alors assister gratuitement aux projections.

Certains bénévoles prennent davantage encore part à la vie institutionnelle ce qui conduit parfois à un télescopage des places. Il en va ainsi de **Clapotis et Ricochets**, association dont le conseil d'administration est composé de parents, qui sont donc à la fois bénéficiaires (dans cette association, l'adhésion est familiale), et engagés à titre bénévole dans la vie de la structure ; ou **GRAINE**, où les adhérents au groupement sont aussi volontaires pour participer à la vie du réseau. Il existe donc une certaine ambiguïté dans le statut de bénévole lorsque celui-ci vient s'articuler à la place d'adhérent, l'action serait alors à la fois faite par et pour lui ; ceci n'est cependant pas délié des principes de l'éducation populaire où chacun est invité à prendre part de manière démocratique et participative à la vie du collectif.

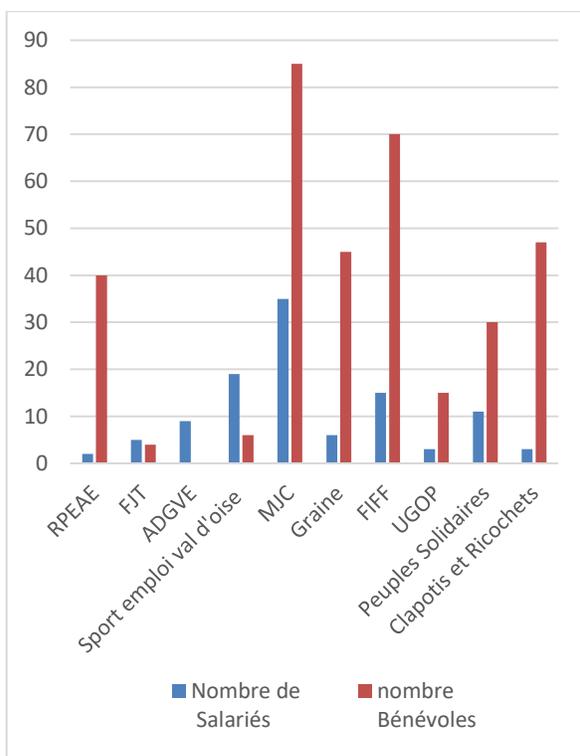
Toutefois, ces associations ne peuvent pas faire reposer le poids de leur activité sur le seul engagement bénévole. Lorsqu'elles continuent à faire le pari du bénévolat comme outil de l'Éducation populaire, l'animation de cette communauté de bénévoles est portée par quelques personnes qui ont besoin, elles, de la légitimité et de la disponibilité d'un statut de salarié pour y parvenir. Ainsi, la responsable de **RPEAE** nous explique que si l'organisation de job-datings pour les jeunes en recherche d'emploi repose sur l'implication des bénévoles, qui « *organisent, trouvent une salle, la réservent, invitent les professionnels, contactent des entreprises, se chargent de bien les recevoir, préparent les jeunes* », c'est elle qui se charge du pilotage des actions et remplit une fonction d'intermédiaire entre les jeunes, les bénévoles, l'administration et les entreprises.

En effet, **le FONJEP étant un outil de professionnalisation du monde associatif, le salariat est devenu un levier indispensable pour chacun de ses acteurs**. Ces associations, remplissant des missions considérées de service public, ont eu à s'organiser autour de personnes ressources qui ne pourraient pas exercer de telles fonctions si elles ne bénéficiaient pas d'un contrat de travail. Elles permettent notamment d'assurer une stabilité dans l'action tout en s'assurant de bénéficier d'un haut niveau de compétences et de modes d'organisation professionnels. La directrice de **Clapotis et Ricochets** explique : « *Toutes les actions que nous entreprenons, nous les faisons parce que nous avons ce vivier solide de bénévoles avec nous qui y prennent part. Mais évidemment, on ne peut pas attendre d'un bénévole le même niveau d'engagement qu'un salarié, c'est bien normal. Avant, c'était bien avec les contrats aidés, on avait quatre personnes de plus. Ils n'ont rien proposé à la place. Donc ce sont les bénévoles qui remplissent l'activité qui incomberait plutôt à des salariés. Pour nous sécuriser davantage, il faudrait que l'on trouve le moyen de financer au moins un mi-temps supplémentaire.* »

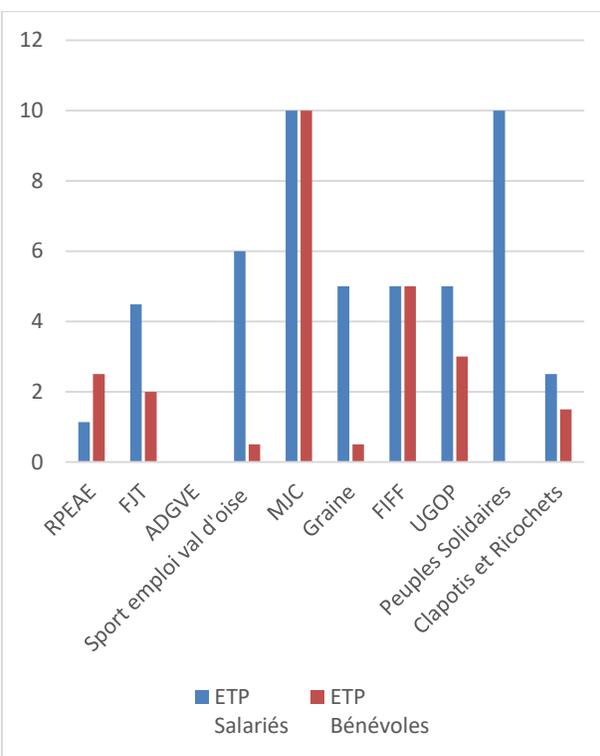
Nous voyons donc que **lorsque les emplois salariés sont précarisés ou disparaissent faute de financement, les structures en sont fortement fragilisées**. Citons à cet égard la situation du **GRAINE** en 2015 qui, par suite de l'arrêt de subventions régionales, a dû mobiliser en urgence son réseau de bénévoles pour prendre la relève sur certaines missions jusque-là tenues par des salariés ayant dû quitter leur poste. Cela a permis de sauvegarder les activités existantes mais avec des retentissements sur la qualité et l'efficacité des actions. « *On s'est retrouvés à deux avec la charge de travail qu'on assumait à cinq. On savait que ça ne serait pas simple, certains ont pris cher. Il y a de la rancœur encore chez certains bénévoles qui y ont mis beaucoup d'énergie, sans retour sur investissement* ».

Nous avons alors cherché à quantifier l'investissement des bénévoles et des salariés au sein des associations rencontrées.

a) Nombre de salariés et de bénévoles



b) Part des ETP salariés et bénévoles



Nous pouvons constater, grâce au schéma A, que les associations bénéficient en effet pour beaucoup d'un réseau de bénévoles étoffé, mais également de salariés constitués en équipe (avec dans la plupart des cas un minimum de trois personnes en poste). Ceci nous aide à repérer l'articulation de fonctions et de compétences sur laquelle reposent ces associations. Le schéma B nous permet de quantifier en valeur temporelle l'investissement des salariés et bénévoles. Il faut en moyenne 12 bénévoles ou deux salariés pour réaliser un équivalent temps plein (ETP). A ce titre, **les fonctions dévolues aux salariés ne peuvent être les mêmes que celles des bénévoles : ces derniers sont investis sur de courtes durées, et c'est la force de leur nombre qui permet d'atteindre un ETP élevé, relativement à celui des salariés** (en moyenne, par structure, 3,1 ETP bénévoles et 5,5 ETP salariés).

Il est donc cohérent que les fonctions exigeant par exemple un fort niveau de responsabilité soient du ressort des salariés qui, eux, bénéficient en moyenne d'un mi-temps et le plus souvent de la sécurité d'un contrat à durée indéterminée. Nous pouvons alors dire que le FONJEP, en soutenant l'emploi salarié dans les associations, contribue à une juste reconnaissance des moyens humains nécessaires pour faire vivre ces structures. Cela permet de sécuriser certaines fonctions et de s'assurer de certaines compétences qui constituent alors des ressources stables dans le temps.

4. Travail en/de réseau

L'action des associations est très fortement liée aux relations tissées avec d'autres institutions sur le territoire. En permettant la création de liens interinstitutionnels, la notion de réseau recouvre ce tissu d'acteurs qui agissent dans une visée commune. Les acteurs rencontrés mentionnent l'existence de partenaires qui, à différentes échelles géographiques et à différents degrés de soutien, leurs permettent de réaliser des actions qu'ils ne pourraient faire seuls. **Les actions entreprises sont souvent rendues possibles grâce à un puissant travail de coordination et de mise en lien, fruit d'une coopération interinstitutionnelle où chaque partie prenante contribue, depuis sa propre place, à la réalisation globale du projet.** Nous pouvons considérer le travail de réseau comme une forme élargie du travail groupal : « Le groupe existe à partir du moment où plusieurs individus réalisent mieux ensemble qu'isolément ce qu'ils désirent ou doivent réaliser » (Kaës, 2017, p. 44). Ainsi, pour organiser son activité et pérenniser son existence, une association établit des contacts avec d'autres personnes morales et cela peut prendre des formes diverses. En fonction des besoins, des opportunités et contraintes du territoire, de la spécificité de leurs missions, les structures se développent au sein de regroupements à géométrie variable. Nous ne présenterons ici que les types de réseaux formels dont font partie les structures rencontrées.

- La **fédération** est une association qui rassemble des associations possédant un objet proche, partageant des convictions similaires, ayant une cause commune ou agissant dans le même sens. Elle peut elle-même être animée par une **confédération** (régionale ou nationale). Bien que les fédérations reconnaissent la singularité de ses membres, c'est la notion d'unité qui en constitue le principe de base. En guise d'exemple nous pouvons citer la Fédération des MJC d'Ile de France qui anime un réseau d'une centaine de maisons sur la région, dont la **MJC** de Meaux. Grâce à ce lien d'affiliation, les associations locales fédérées bénéficient d'un soutien politique, administratif, technique et culturel, ainsi que d'une facilitation d'échange et de coordination entre elles. Ce type de réseau fonctionne sur la base d'adhésions volontaires.
- La **coordination** est une organisation qui regroupe un ensemble d'acteurs territoriaux dans le but de coordonner les actions de ses membres sans organiser elle-même l'action. Par exemple, la CRAJEP IDF est un regroupement d'une vingtaine de réseaux régionaux d'Éducation populaire, chacun de ces réseaux étant lui-même composé de multiples associations ou structures locales diversifiées. Cette instance permet de faire vivre le réseau Jeunesse et Éducation populaire en fédérant, coordonnant, mutualisant les ressources, animant des espaces de réflexion, d'information, de formation, de concertation et de coopération auprès de ses associations membres. Elle peut être pensée comme un « réseau de réseaux » (car y adhèrent principalement des fédérations, des unions régionales, des groupements, des associations régionales qui elles-mêmes animent leur réseau d'associations locales).

- L'**union** ou **groupement** est un réseau régional ou départemental permettant autant à des institutions qu'à des individus de se rassembler afin de s'entraider et d'œuvrer ensemble dans une dynamique participative et démocratique, autour de valeurs et de préoccupations communes. Citons le **GRAINE**, qui regroupe une grande hétérogénéité d'acteurs (associations, collectivités territoriales, entreprises, individus) impliqués dans l'éducation à l'environnement. Il est possible de participer à ce type de réseau avec un statut d'adhérent ou de bénévole.

Zoom sur

Groupement régional d'Animation et d'Information sur la Nature et l'Environnement (GRAINE)

<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Paris, 75	Éducation à l'environnement	1991
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
50 individuels 115 institutionnels		233 000 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
6 (ETP : 5)		45 (ETP : 0,5)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
1997	1	Directeur

Le GRAINE a pour vocation de promouvoir l'éducation à l'environnement en Ile-de-France. Née d'un mouvement de mise en réseau de structures franciliennes œuvrant dans le champ de l'éducation à l'environnement depuis 1985, l'association a déposé ses statuts en 1991 et poursuit depuis un travail de coordination et d'animation du réseau. Ce groupement permet d'offrir des ressources aux structures investies ou souhaitant s'investir dans le champ de l'éducation à l'environnement. Il soutient l'échange de bonnes pratiques et la mutualisation entre acteurs de terrain, accompagne l'émergence de projets, suscite des actions communes sur le territoire, organise des formations sur l'éducation à l'environnement. Tout citoyen peut, pour finir, se trouver être bénéficiaire des actions menées. Certaines d'entre elles sont à destination de publics plus spécifiques, par exemple au sein des écoles, collèges ou lycées. Le GRAINE est constitué aujourd'hui d'un collège de 115 adhérents individuels et d'un collège de 80 adhérents institutionnels (associations, collectivités, entreprises).

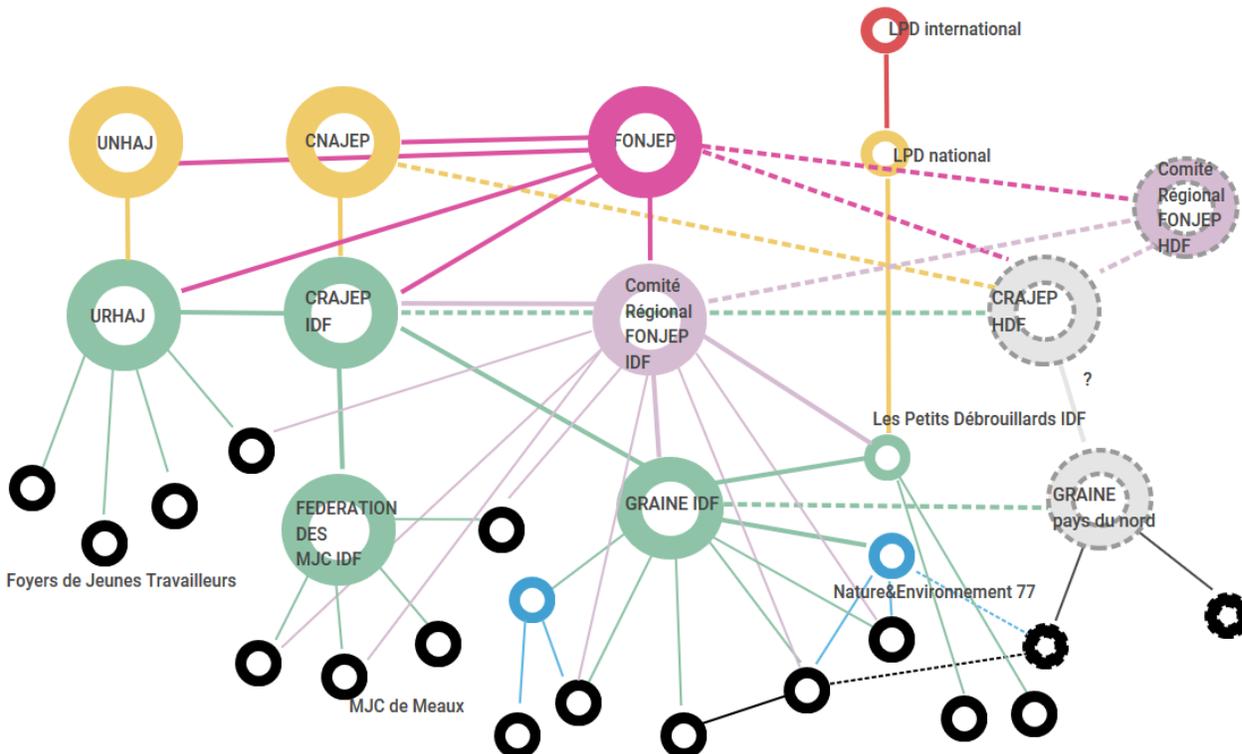
L'association s'est d'emblée fondée sur le principe qu'un réseau de professionnels se doit d'être animé par des professionnels. Cependant, elle a peiné à prendre son essor et à trouver les ressources pour assurer ses missions : l'effectif de salariés a, en effet, du fait de l'instabilité des soutiens financiers, connu de très fortes variations, oscillant entre 1 et 3 professionnels à temps partiel selon les périodes.

Le directeur, après un poste d'administrateur, a intégré sa fonction actuelle au sein du GRAINE en 2006, au cours d'une période particulièrement critique. *« A l'époque, le réseau était moribond, on ne proposait plus grand chose à nos adhérents. Nous avions 66 membres, et j'ai constaté avec étonnement qu'on ne perdait pas beaucoup d'adhérents. Donc cela veut dire qu'ils sont hyper attachés, envers et contre tout, à cette mise en réseau, qu'ils tiennent beaucoup à la mutualisation entre acteurs. Cela m'a donné de la force pour continuer à avancer »*. S'en est suivie une période de *« montée en puissance »* de l'association, qui a été mise à mal en 2015 par l'arrêt de subventions régionales. Certaines missions risquant de ne plus pouvoir être assurées en raison du passage de cinq à deux salariés, le réseau de bénévoles s'est mobilisé pour pallier le manque de professionnels. Cela a permis de sauvegarder les activités existantes mais avec des retentissements sur la qualité et l'efficacité des actions.

Pour mener à bien son projet et accompagner ses membres qui s'engagent dans le réseau à long terme, le GRAINE a besoin d'une équipe professionnelle stable et expérimentée. *« On a eu pendant trop longtemps des équipes qui ne tiennent pas. Former les gens pour qu'ils partent, c'est épuisant. Les membres attendent de leur réseau un appui, une solidité. Mais si celui qui est censé vous épauler ne va pas bien, est fragile, on inverse un peu les rôles... »*. Une implication à double sens : la force du réseau, c'est avant tout l'engagement de ses membres. Sans l'énergie qu'ils y apportent et les contributions qui le font vivre, le GRAINE n'aurait plus de raison d'être. Le directeur partage une vision très vivante et dynamique du réseau. *« Ce qui fait la qualité d'un réseau, c'est sa capacité à irriguer, à diffuser de la connaissance, à faire circuler des bonnes pratiques »*.

La densité des maillages dans lesquels sont imbriquées les associations traduit un fort degré d'interdépendance entre elles. Il y a, nous le voyons, plusieurs niveaux d'emboitements et différents types de réseaux dans lesquels les structures peuvent s'inscrire. Le schéma présenté à la page suivante donne un aperçu de l'étendue et de la complexité de ces liens.

Représentation schématique de l'emboîtement des réseaux



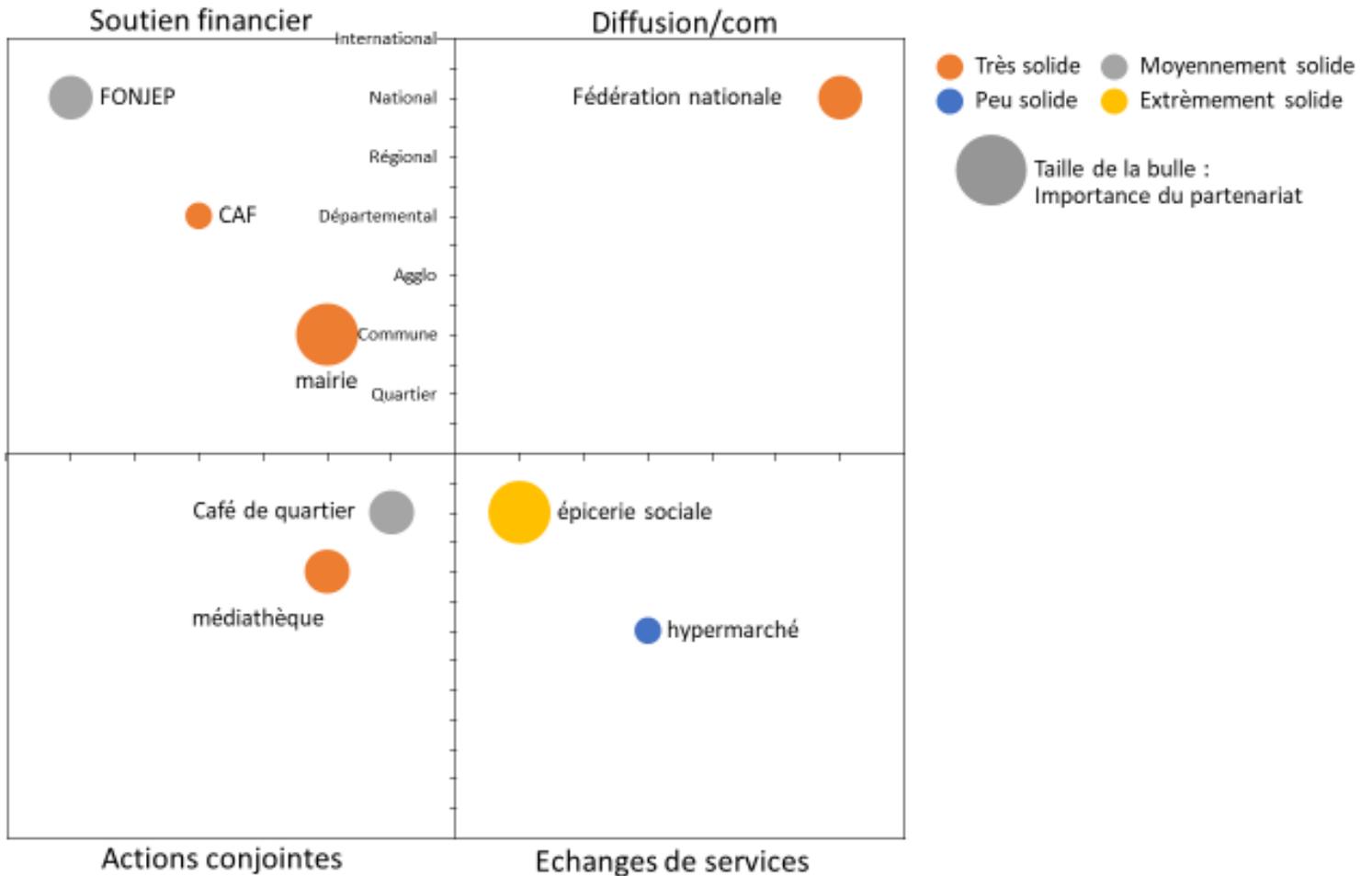
Légende



Outre les réseaux formels évoqués ci-dessus, organisés par des instances tierces dédiées spécifiquement à un travail de coordination, **il existe également des réseaux qui, à l'image d'un rhizome, sont évoqués par les structures rencontrées comme étant des constructions spontanées, émergeant des réalités et nécessités du terrain, plus ou moins durables selon la nature du projet qui les cristallise.** Ici, pas d'institutionnalisation a priori, mais des processus vivants de mises en lien répondant aux besoins du territoire. Les réseaux construisent des proximités étayantes. La vie associative ne peut donc se penser que dans ses rapports qui l'intègrent de manière dynamique à un tissu institutionnel et citoyen plus large, à l'image des principes d'horizontalité et de coopération chers à l'éducation populaire.

Les structures FONJEP participent à la vitalité d'un réseau associatif fort sur le territoire ; afin de rendre compte de l'importance de ces liens, nous avons cherché à évaluer auprès de nos interlocuteurs la valeur qu'ils accordent à leurs principaux partenaires. Ils nous ont ainsi fait part de leur évaluation subjective de l'importance et de la solidité de leurs principaux partenaires, que nous avons cherché ensuite à différencier selon la nature du lien qui les relie et selon l'échelle où ils se situent. Ci-dessous, un exemple dans l'une des associations.

Mise en visibilité de la qualité du réseau des associations rencontrées



Au-delà des bénéfices concrets (mutualisation des savoirs, etc.), c'est bel et bien la question symbolique de l'identité qui se joue à travers les réseaux d'affiliation, en permettant à la fois la reconnaissance du même et du différent. Le réseau, en articulant des institutions animées par un désir de faire œuvre commune mais aussi traversées par leurs différences, coconstruit un « espace de jeu » qui devient aussi un espace de négociation de « territorialités intimes, privées et publiques » (Benghozi, p. 29). Ces trois niveaux (intime, privé et public), emboîtés tels des poupées russes, viennent faire se rencontrer des enjeux, des fantasmes, des projections identificatoires qui peuvent faire courir le risque d'un empiètement des territoires respectifs. « Le lien du maillage-réseau n'est pas la confusion mais suppose la clarté des frontières entre des espaces différenciés » (ibid).

A travers ces affiliations, **l'appartenance à tel ou tel réseau constitue une reconnaissance citoyenne, institutionnelle voire politique de la structure et de la vision qu'elle porte**. Nous pouvons faire l'hypothèse que le FONJEP – en soutenant une structure et légitimant ainsi qu'elle participe du mouvement JEP – encourage et facilite sa mise en lien avec des acteurs mobilisés autour de valeurs similaires, solidifiant un maillage associatif plus large.

Prenons pour exemple **Clapotis et Ricochets** qui a, dans un premier temps, mobilisé son réseau de bénévoles pour mettre à disposition des jeux pour les enfants des familles se rendant à l'épicerie sociale du quartier. Le projet développé par ces deux associations s'est fondé sur une connectivité intersubjective nourrie de désirs communs, de besoins partagés, d'une complémentarité de savoir-faire. La tâche est alors la fonction organisatrice groupale (Pichon-Rivière, 2004). L'envie de pérenniser cette action, de l'inscrire dans un mouvement instituant les ont conduites à rechercher une institution tierce pour les soutenir financièrement. La CAF, répondant favorablement à l'appel à projet, a alors pris valeur de structure intermédiaire, plus à distance du terrain.

Préconisation

Mener un travail spécifique sur l'évaluation et la mise en visibilité de la qualité du réseau auprès des associations bénéficiant d'un financement FONJEP en IDF permettrait de mieux communiquer sur l'importance de chaque acteur dans ce maillage territorial.

En effet, les réseaux amènent à faire coexister des logiques hétérogènes qui deviennent supportables à condition d'avoir accédé au travail symbolique de différenciation. C'est à travers l'hétéronomie (soit la prise en compte de l'altérité dans le lien), que chacun peut parvenir à « être nommé par l'autre, être considéré par son environnement comme sujet, avant de pouvoir être capable d'interagir en son nom propre, avant de pouvoir accéder au statut d'être autonome » (Villetorte, 2007). L'interdépendance des structures peut, ainsi, être comprise comme le socle permettant à chacun de déployer sa singularité et ses potentialités. En ce sens, elle n'est absolument pas antinomique avec l'autonomie, qui consiste à « être soumis à des règles dépendant d'une entité extérieure » (CNRS, 1981). D'où l'importance de définir les places et rôles de chacun, et d'en passer pour cela par des formes contractualisées du lien, notamment au travers de conventions qui viennent poser un cadre formel définissant des limites structurantes et ouvrant des possibles.

5. Dynamique de projets et processus créatif

Lors de nos rencontres avec les acteurs du terrain, nous avons été saisis par leur **volonté de se renouveler et de créer de nouveaux projets au plus près des besoins de leurs usagers. Les professionnels mettent ainsi à profit leur expérience et leur connaissance accrue du public qu'ils côtoient.** De nombreux exemples peuvent illustrer ce point. **UGOP** vient dernièrement d'inaugurer ses nouveaux locaux, un espace de 200m² baptisé le Pavillon Culturel dans un mouvement de co-construction avec le public. « *Les bénéficiaires veulent avant tout du lien et construire avec nous.* » Les nouveaux locaux comprennent un studio radio qui permettra le service de la radio en continu, un studio d'enregistrement, des salles polyvalentes, des salles de projections, des salles d'activités mais aussi une cuisine. Ainsi, l'association s'apprête à mettre en place les repas partagés. En effet, à la suite de temps d'échanges proposés aux adhérents, questionnés sur leurs envies futures quant à cet espace, il en a résulté l'envie de se réunir autour de repas cuisinés collectivement. Il a ainsi été décidé que des plats seraient préparés dans la cuisine de l'association et ensuite distribués aux sans-abris et aux migrants du quartier.

Cette dynamique de projet se donne également à voir avec la mise en place de l'approche multi-skills proposée par le directeur de **SEVO**. « *Parfois, je suis amené à m'absenter, pendant ce temps, il ne faut pas que mes collègues soient bloquées parce qu'elles ne savent pas faire quelque chose (...) Cela permet aussi d'éviter que des structures se sentent piégées ou dans l'attente (...) on souhaite apporter des réponses quasi immédiates pour ne pas que se produisent des problèmes pendant des temps de flottements* ».

Zoom sur

Sport Emploi Val d'Oise (SEVO)		
<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Eaubonne, 95	Sport et emploi	1995
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
270 associations		491 500 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
4 permanents et 15 mis à disposition (ETP : 6)		6 (ETP : 0,5)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
2003 et 2008	2	Directeur et référente CRIB

L'association a vu le jour en 1995, à l'initiative d'un ministre du sport pour lutter contre le travail « dissimulé » dans le sport et le monde des loisirs. A l'époque, ce secteur souffrait de conditions de travail précaires et peu protectrices pour les acteurs. Ainsi, dans une dynamique de structuration, sont créées progressivement des « professions sport et loisirs ». SEVO est l'émanation de la Fédération Nationale des professions sport et loisirs pour le 95.

Elle propose une solution d'allègement des tâches administratives liées à l'emploi pour les associations sportives et socioculturelles du Val d'Oise dans le but que ces dernières puissent se concentrer sur leur cœur de métier ; cela représente environ 1 000 fiches de paie par mois. Au fil du temps, cette structure s'est déployée pour devenir en 2003, un centre ressource pour les associations qu'elle accompagne et conseille (800 interventions ponctuelles et 100 suivis importants). Elle est d'ailleurs repérée par ses adhérents comme un interlocuteur de confiance et une structure où l'on bénéficie d'une oreille bienveillante. SEVO gère actuellement 270 associations.

La salariée bénéficiant d'un poste FONJEP a pu nous expliquer, lors de notre entretien, qu'elle est d'une part chargée de la coordination de la gestion salariale et d'autre part, référente du Centre Ressources d'Informations des Bénévoles pour la fonction employeur (CRIB) dont l'essentiel se concentre sur l'accompagnement des bénévoles. Cette fonction la conduit souvent à faire de la régulation de conflits en s'attachant à leur dimension factuelle pour désamorcer leur charge affective. Dans ce cadre, elle a notamment identifié que « *les relations sont très compliquées entre le salariat et le bénévolat dans le champ associatif* ». Pour réduire le nombre de conflits ouverts, toujours difficiles à désamorcer, elle projette de concevoir prochainement une formation destinée aux associations adhérentes de SEVO ayant pour objectif de travailler en amont avec les principaux protagonistes. En complémentarité de sa collègue, le directeur s'exprimera de la façon suivante : « *On privilégie l'aspect préventif fort de toute l'expérience du terrain accumulée comme par exemple avec le mouvement de transmission de l'information au regard du turn-over des bénévoles* ».

Cette inscription dans une dynamique de projets, au plus proche de l'analyse des besoins des associations membres, semble un marqueur important pour SEVO. Autre exemple, en 2014, cette fois en interne, le directeur a mis en place avec son équipe l'approche multi-skills (c'est-à-dire favoriser la polycompétence afin d'éviter la sectorisation de salariés ayant des compétences quasi-exclusives). Le directeur avait constaté l'aspect parfois répétitif des activités liées aux ressources humaines. « *La paie peut être une tâche qui peut très vite s'avérer contraignante et lassante, moi-même, j'ai eu l'occasion de m'en apercevoir puisque, de 2008 à 2011, j'en faisais énormément (...)* C'est une période que j'ai assez mal vécue, cette approche du multi-skills est véritablement née, fort de cette expérience ». Le processus créatif s'appuie donc là encore sur l'analyse de l'expérience vécue.

De plus, la polycompétence paraît être une réponse adéquate au directeur face aux départs et absences des salariés non seulement pour leur bien-être, puisqu'ils peuvent en prime

monter en compétences, mais pour les associations qui les contactent et trouvent, ainsi, à tout moment un interlocuteur capable de répondre à leurs questions. Il est intéressant de noter que les deux postes les plus anciens de cette structure sont occupés par les deux postes FONJEP (réciproquement le directeur depuis 2008 puis en 2009, la référente CRIB).

A travers ces exemples, il est aisé de repérer combien **l'adoption d'une démarche projet permet aux professionnels de mieux répondre aux besoins de leurs bénéficiaires tout en augmentant leur niveau d'efficacité**. Centrons-nous sur cette notion de projet. L'étymologie du mot renvoie à l'idée de « jeter en avant ». Jean-Pierre Boutinet ajoute que c'est « une idée ainsi que le plan conçu pour réaliser cette idée » (Boutinet, 2014, p. 92). Il met en évidence la dimension pragmatique du projet : celui-ci renvoie à un dispositif prévu pour concevoir et construire via une ingénierie singulière. « Tout projet prend forme dans un espace qui a une configuration née d'une histoire (...) ce n'est qu'en diagnostiquant cette singularité que l'auteur-acteur peut construire à la fois un projet créatif et authentique, qui pourra devenir le support d'une affirmation identitaire dans un espace habité et un temps vécu » (ibid). FIFF en témoigne. En raison de la crise sanitaire de la COVID-19, le festival prévu pour mars 2020 et un projet de web-documentaire ont été compromis. La directrice constatant le regain d'intérêt des personnes pour leurs photos durant le confinement, souhaite lancer un nouveau projet basé sur la transmission, l'héritage, la mémoire et l'histoire individuelle et collective.

En parallèle, Jean-Pierre Boutinet souligne la dimension biologique d'un projet. Identifié à une « nécessité vitale », ce dernier conjure l'effondrement, qui renvoie à une menace de mort. Sur le terrain, on constate que ces deux approches pragmatique et biologique s'actualisent et s'expriment de manière forte au sein des structures. Les professionnels y œuvrant ont pour point commun d'enraciner leurs projets au cœur de leur histoire et de leur expérience. L'ADGVE constatant que le lien entre professionnels et usagers peut s'avérer quelques fois difficile en raison du caractère nomade d'une partie du public, a récemment mis en place un camion itinérant « *le petit voyageur* » qui part à la rencontre de leurs bénéficiaires. « *Il y a une difficulté, celle de suivre une famille qui n'est jamais au même endroit.* » L'association ayant pour fondement le non-isolement des gens du voyage et la mixité sociale, « *le petit voyageur* » permet également, en se déplaçant en différents lieux, de donner de la visibilité à l'association et ainsi de susciter la curiosité et l'intérêt de nouveaux publics.

Avec son modèle de financement, le FONJEP participe grandement à l'émergence de cette créativité chez les professionnels. En effet, les projets ont besoin de temps afin de se déployer pleinement et de révéler tout leur potentiel. **La garantie d'un soutien assuré** pendant une période de trois ans **permet d'augmenter la capacité à se projeter dans l'avenir, à désirer, à rêver, à imaginer des projets**. Citons quelques verbatims qui corroborent cette affirmation. « *Il faut être vivant pour créer.* » « *Quand on sait qu'on n'a pas de moyens on va négocier à contre-cœur des projets à court terme (...), si on veut accompagner ses troupes, embarquer ses partenaires, impacter les bénéficiaires finaux qui sont les publics actifs, en deçà de 2 ou 3 ans ce n'est pas possible.* »

Selon Winnicott, la créativité va de pair avec la santé ; elle permet de se sentir vivant et réel. Ainsi, il semblerait que c'est à travers la possibilité même d'échafauder des projets, de développer sa créativité à l'échelle de la structure, que l'idéalité peut revêtir une fonction élaboratrice et que l'utopie peut inspirer la construction du réel. Le directeur d'UGOP exprime que c'est précisément ce qui permet à sa fonction de se déployer dans toutes ses potentialités : « *un responsable associatif, c'est quelqu'un qui a des utopies, il faut avoir une certaine folie, je ne sais pas si c'est le bon mot mais il faut en vouloir quand même !* »

Si bien souvent les notions de projet et de processus créatifs sont associées à la vitalité et la prospérité, inversement, le « manque de projet » peut fantasmatiquement être rapproché du risque d'anomie et de mort progressive de la structure, générant des angoisses de disparition. Un ralentissement, une « baisse de régime » peut rapidement invoquer le spectre de l'immobilisme et de l'effondrement. Des tentatives pour enrayer cette « menace » peuvent se manifester sous la forme de mises en mouvement (élaboration de nouveaux projets, agrandissements de la structure, déménagement venant concrétiser physiquement le déplacement, etc.). A ce sujet une responsable tient des propos éloquentes : « *On avait beaucoup d'espoir avec ce déménagement. Une association il faut qu'elle se développe, mais si là on n'arrive vraiment pas à changer de lieu il va falloir qu'on pense comment on bouge, comment on évolue, il faut que ça soit vivant une association* ».

Les associations auraient-elles intériorisé une forme d'injonction à l'évolution, à la mobilité, desquelles dépendraient en effet nombre de subventions reconduites à la seule condition des « projets » ? Les modalités de financements jouent nécessairement un rôle dans la dynamique institutionnelle. Ainsi, pour rester vivant, il ne suffirait pas d'exister : encore faudrait-il pouvoir en attester à travers une puissance autocréatrice sans cesse renouvelée et exposée. **Si la créativité conditionne l'obtention de fonds finançant l'innovation, gardons à l'esprit qu'une structure dont la survie dépendrait de ces seules logiques de développement courrait le risque de se fragiliser** dans un mouvement de transformation constant, tournant sur lui-même, potentiellement mortifère. Un paradoxe se logerait là : plus l'injonction à la créativité devient forte, plus l'institution pourrait se perdre dans l'effort constant pour la nouveauté. Jean-Pierre Boutinet attire notre attention sur cette injonction « dans sa façon de monopoliser à l'excès un seul mode de création [...] concrétisé dans une démarche itérative favorisant une continuelle oscillation entre le conçu et le réalisé, laisse de côté d'autres formes de création tombées en désuétude ». (Boutinet, 2012, p. 342)

Le FONJEP propose une modalité de financement qui n'occulte pas, comme d'autres, que pour exister une structure doit s'assurer des fonds de fonctionnement. En subventionnant un poste, il donne aux associations les moyens pour que des projets se déploient, sans faire reposer sur ceux-ci les conditions de son attribution. Cela dégage les structures de l'injonction au projet et permet donc à une créativité plus libre de s'exprimer.

Préconisation

Le dispositif FONJEP a tout intérêt, pour soutenir la créativité de ses acteurs, à conserver la spécificité de son mode d'attribution.

PARTIE 2 : LES DYNAMIQUES ASSOCIATIVES A TRAVERS LA SUBJECTIVITE DES REGARDS

Après cette première cartographie des acteurs FONJEP mettant en exergue leur contribution à la vie politique, sociale et culturelle, intéressons-nous au regard porté par les professionnels tant sur l'état de leur structure que sur la nature du soutien apporté par le FONJEP, ces deux thématiques nous apparaissant reliées par les discours.

Convaincues que les propos recueillis témoignent nécessairement d'une adaptation aux attentes présumées de l'interlocuteur, ainsi que de l'expression fantasmatique de désirs inconscients, nous avons surtout voulu mettre en lumière le rapport subjectif des salariés à ces espaces institutionnels en tant qu'il ouvre à un autre registre du réel.

Pour ce faire, nous avons retenu une typologie catégorisant la vie des associations en trois moments significatifs : la fondation ou la refondation, la précarité, la stabilité. Ce découpage n'a pas vocation à figer les représentations, il témoigne d'un ressenti plus ou moins objectivé soumis aux aléas des évolutions contextuelles.

A la faveur de cette démonstration, nous illustrerons combien la diversité des modes d'investissement affectif du FONJEP prouve la souplesse de ce dispositif et ainsi sa forte valeur ajoutée en matière d'accompagnement des acteurs.

1. Période de fondation ou de refondation

Le FONJEP est perçu comme un soutien notable lors d'une période de changement organisationnel et institutionnel profond. Pour éclairer ce point, nous nous appuyons sur les travaux de Jean-Claude Rouchy et Monique Soula-Desroche, eux-mêmes référés notamment à la pensée de Cornélius Castoriadis. C'est à partir d'un système de valeurs partagées, ici celles de l'Éducation populaire, que se construit et s'élabore une institution. Cornélius Castoriadis nous en livre une définition éclairante : « Par-delà l'activité consciente d'institutionnalisation, les institutions ont trouvé leur source dans l'imaginaire inconscient. L'institution est un réseau symbolique, socialement sanctionné, où se combinent, en proportions et en relations variables, une composante fonctionnelle et une composante imaginaire ». (Castoriadis in Rouchy et Soula-Desroche, 2004, p. 18)

Dans un établissement, nous sommes en présence de groupes, d'équipes qui intériorisent et donnent forme à l'institution. Ils sont ainsi traversés par des alliances et des pactes inconscients, des représentations et des normes partagées qui s'agencent en un processus vivant et dynamique. Un établissement, puisqu'il se situe à l'articulation entre le groupe et l'institution, évolue donc en fonction, à la fois, de l'« inconscient politique de la société » (Lapassade, in Rouchy et Soula-Desroche, 2004, p. 183) et des mouvements psychiques des groupes qui le constituent.

Zoom sur

Une Goutte d'Or Productions (UGOP)		
<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Paris, 75	Art et culture	1997
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
150		200 000 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
3 (ETP : 5 en incluant les CDD)		15 (ETP : 2,5)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
2018	1	Tuteur des jeunes
UGOP est une association culturelle, dite « de quartier » qui propose une animation locale de secteur orientée vers la jeunesse, la famille et les seniors. Elle se centre sur les arts du spectacle vivant, lesquels regroupent théâtre, cinéma et musique. Elle gère et anime « UGOP radio », web radio citoyenne qui suit l'actualité du 12 ^{ème} arrondissement de Paris.		

UGOP tient à faire découvrir aux habitants l'univers artistique relié aux moyens numériques actuels. Pour mener à bien ses actions, l'association travaille en collaboration avec les MJC, les centres sociaux, les écoles, collèges et lycées de proximité. L'équipe se compose du responsable, d'un tuteur des jeunes (poste FONJEP) et d'une directrice artistique. Une dizaine de bénévoles, des jeunes en service civique et quelques stagiaires complètent cette équipe.

A l'origine, en 1997, l'association proposait des ateliers musicaux et de la production de disques indépendants dans le quartier de Barbès. Puis, en 2009, la structure élargit ses activités pour recevoir du public autour d'actions culturelles. Dans cette dynamique, l'équipe prend en 2017 la décision de s'installer dans le 12^{ème} arrondissement de Paris afin d'augmenter ses capacités d'accueil. Chaque année, UGOP se voit dotée d'un nombre croissant d'usagers, *« Au niveau du public, nous avons de plus en plus d'adhérents (...) On a des actions qui répondent aux besoins du territoire »*. L'association accueille actuellement environ 150 adhérents.

Ce changement de secteur fut suivi peu de temps après par l'obtention d'un financement FONJEP en 2018. Le directeur dira à ce propos, *« C'était un moment un peu critique pour nous le passage du 18 au 12^{ème} ... On était fragilisé car on sortait de la Politique de la ville et donc de financements beaucoup plus élevés, on gagnait en place mais on perdait financièrement beaucoup donc il fallait revoir le modèle économique et ça, c'était une véritable gymnastique et quand on nous a donné ce soutien (le FONJEP), c'était vraiment à un moment vital »*.

L'association UGOP est une structure résolument tournée vers l'avenir qui ne cesse de se renouveler et de créer. L'accompagnement du FONJEP a véritablement permis de sécuriser cette phase de transition délicate à laquelle l'équipe a dû faire face pour passer un nouveau cap. En 2018, UGOP remporte également le budget participatif de la ville de Paris. Forte de cette victoire, l'association a récemment inauguré de nouveaux locaux de 200 m² permettant l'installation d'outils numériques derniers cris ainsi qu'une capacité d'accueil du nombre d'usagers plus conséquente.

En décidant du déménagement, **UGOP** a fait le pari d'un développement en faveur d'une montée en puissance de sa mission d'animation culturelle alors que ce choix supposait de renoncer à des éléments d'identité forts – sa territorialisation était présente dans son nom – ainsi qu'aux subventions Politique de la Ville qui constituaient une assise économique solide. Cette décision a nécessairement impliqué un travail sur les valeurs de l'association, ses fondements, sa tâche primaire. En ce sens, ce déménagement procède bel et bien d'une refondation ; d'un temps instituant en ce qu'il témoigne de la fertilité d'une institution, capable d'accueillir ce qui vient du dehors, de féconder de nouveaux projets.

La refondation, ou l'acte de « fonder à nouveau », nous conduit à revenir sur la notion de fondation. A l'origine, ce mot suggère l'idée de bâtir une base ou le commencement de quelque chose de durable. René Kaës précise : « la fondation saisit une origine à partir de laquelle une histoire commence en traçant une tranchée, une limite, un geste de séparation irréversible entre le dedans et le dehors, entre l'avant et l'après. Dans ce mouvement, la fondation indique, puis impose, un idéal, ancrage nécessaire pour soutenir la réalisation d'un projet, donc pour instaurer dans la temporalité un futur » (Kaës, 2009, p. 69). C'est par ce « geste de séparation [...] entre le dedans et le dehors » (ibid), et par une reconnaissance, venue du dehors, de la légitimité de son existence, que l'établissement se verra conférer une place dans le social. Sous les traits du projet institutionnel, « acte fondateur de toute association » (Halba, 2006), l'idéal prend alors forme et les membres fondateurs peuvent ériger l'identité de la structure en explicitant ses valeurs institutantes et en définissant sa tâche primaire. Ainsi, à RPEAE, stabiliser un poste grâce à l'aide du FONJEP fut indispensable pour stabiliser les activités et l'association.

Cette période de construction peut s'avérer particulièrement mouvementée et délicate à appréhender puisqu'elle suppose de trouver un compromis entre le réel (ce qui peut véritablement être fait) et l'imaginaire (tout ce qui voudrait être fait). L'écart entre le réel et l'idéal, plus ou moins supportable, en appelle à un travail de négociation, parfois éprouvant. Par extension, la refondation convoque un imaginaire sur la base d'un « déjà-là », d'une formation préexistante sur laquelle pourra s'arrimer un projet renouvelé. La structure **Peuples solidaires** a également traversé cette phase délicate en rejoignant, en 2008, la fédération internationale Actionaid international en tant que membre associé. Avant d'arriver à un stade lui permettant d'asseoir et de déployer ses actions à une plus grande échelle, l'association a dû endurer de multiples changements, facteurs d'instabilité. Nous soutenons que **le soutien d'une structure naissante ou en période de refondation par un dispositif répondant aux mêmes valeurs institutantes remplit une fonction contenante propre à consolider et nourrir son identité fragile.**

Lorsque survient un contexte soumettant l'établissement à la menace de la rupture et de la disparition, nous pouvons parler de crise. Celle-ci peut avoir pour déclencheur des éléments internes (ex : départ d'un fondateur, arrivée d'une nouvelle direction) ou externes, tel un changement de politique comme ce fut le cas pour le **GRAINE**, avec l'interruption des aides (excepté celle du FONJEP) sur lesquelles reposaient la survie de la structure. Le directeur raconte : « *En 2006, ménage complet dans les effectifs avec la fin des contrats aidés... L'asso allait se casser la figure, on n'aurait pas mis la clef sous la porte car ça reste une association de bénévoles mais quand même, on aurait fait bien moins de choses si ça devait s'arrêter là. On m'a proposé le poste avec une visibilité sur juste trois mois et j'ai accepté. J'étais seul salarié, directeur de moi-même. Le Graine, c'était un bébé, vous le prenez à bras le corps ou vous ne le prenez pas... J'en ai bavé. J'étais à temps partiel mais je n'ai jamais connu un seul jour de repos. Entre 2007 et 2015, le Conseil Régional a enfin ouvert une ligne dédiée à l'éducation à l'environnement, on a donc pu se reconstituer une équipe, et j'ai réappris à travailler avec d'autres.* »

Selon qu'elle touche au fonctionnement ou à la structure, la crise peut être latente ou catastrophique (Thom, 1976). Dans ces temps engageant des décisions majeures et parfois des enjeux de pouvoir (rappelons que le mot crise vient du grec *krisis* qui signifie décision), les valeurs instituantes sont invoquées et fixées dans des significations rigides ou au contraire se dissolvent et perdent de leur substance. Ce qui faisait sens pour chacun peut être bousculé, les idéaux se trouver ébranlés. L'association trouvera une issue à la crise soit dans son propre démantèlement, soit dans une reprise (avec transformations probables) de l'activité. Ce travail de reconstruction post-crise peut être entendu comme un travail de refondation.

L'image du bébé évoquée par le directeur du GRAINE est à ce titre éloquente. La faiblesse de la structure au moment de la crise n'est en effet pas sans rappeler l'état d'extrême vulnérabilité et de dépendance dans laquelle se trouve le jeune enfant durant les premiers mois de sa vie. Une structure dans une telle situation mérite qu'on lui laisse du temps. Il semblerait ainsi que ce qui a permis au GRAINE de s'orienter vers une reprise de l'activité soit bel et bien en 2006 le maintien, par le FONJEP, du financement du dernier poste salarié de la structure, là où tout s'écroulait par ailleurs. Bien qu'il relevât d'un véritable pari, ce soutien ouvrait la perspective de cet important travail de refondation. En somme, la poursuite de l'accompagnement du FONJEP apparaît comme un élément de continuité essentiel à la traversée d'une crise fragilisant l'assise d'une structure.

Considérons enfin, que les moments de réinvention, de refonte et de création, s'ils recèlent une force galvanisante pour les équipes, activent des terrains conflictuels et viennent révéler des zones de dissensions jusque-là tenues implicites ou restées inaperçues. La refondation, puisqu'elle suppose de toucher à l'existant, convoque l'histoire et la mémoire du passé et dessine des lignes de discontinuité, mais s'arrime aussi à des éléments stables. Cornélius Castoriadis nous aide à penser ces processus : « l'auto-altération perpétuelle de la société est en son être même, qui se manifeste par la position de formes-figures relativement fixes et stables et par l'éclatement de ces formes-figures qui ne peut jamais être que position-crédation d'autres formes-figures » (Castoriadis, 1975, p. 496). Le groupe aura alors à supporter une part irréductible d'incertitude, devra épouser lui-même de nouvelles formes-figures induites par le changement de cadre. Cela suppose une certaine « plasticité psychique » de l'équipe face aux transformations venant impacter, notamment, les relations et les modalités de travail.

A travers le financement d'un poste, le FONJEP, tout en permettant d'assurer une continuité de l'action et en valorisant la démarche engagée, occupe une fonction psychique essentielle : symboliser un cadre protecteur garant d'un processus d'autonomisation. En effet, l'autonomie, au fondement du projet d'émancipation véhiculée par l'Éducation populaire en tant qu'institution est « instauration d'un autre rapport entre le discours de l'Autre et le discours du sujet » (ibid, p. 155). C'est ainsi à travers les liens d'interdépendance et d'appartenance et en prenant le temps d'une élaboration processuelle de ceux-ci que le sujet – ainsi, voulons-nous affirmer, que l'établissement – peut composer avec l'hétéronomie, et donc accéder à une autonomisation progressive.

2. Période de précarité

« Les mots précaire et précarité ont une longue histoire. Depuis son étymologie qui lui prête la même origine que prière, le latin precarius, le mot précaire a connu de multiples acceptions [...] On sait que derrière la vieille idée d'une chose obtenue par prière l'acception moderne de précarité renvoie principalement à ce dont l'avenir, la durée, la solidité n'est pas assurée, à ce qui est instable et incertain, à ce qui est court, fugace ou fugitif, voire à ce qui est délicat et fragile. » (Cingolani, 2006, p. 3) « C'est aussi – et plus littéralement – ce qui est sujet à révocation [...] de fait, ce qui est révocable introduit une incertitude sur le présent et l'avenir » (Assoun, 2005, p. 8-9).

Ce vocable, précarité, a envahi jusqu'à le saturer notre imaginaire social. Il mérite bien sûr d'être interrogé. En effet, témoigne-t-il d'une réalité matérielle effective ou d'une construction imaginaire majoritairement partagée dans nos espaces intersubjectifs ? Bien que nous n'ayons pas la prétention de répondre de façon exhaustive à une question d'une telle complexité ici, nous pouvons tout de même avancer plusieurs points.

Tout d'abord, "*Les associations en France connaissent pour la première fois dans leur histoire un infléchissement de leur poids économique : l'accélération du retrait de l'État liée à la crise n'est désormais plus compensée par les financements en provenance des collectivités locales. Le secteur s'appuie dorénavant sur une privatisation de ses financements qui peut avoir, à terme, un impact important en réorientant les projets associatifs vers de nouveaux types de public.*" (Tchernonog, 2012, p. 11) **Les discours recueillis sont donc adossés à la réalité d'une baisse des financements.**

Le vécu du directeur du **GRAINE** l'illustre concrètement : « *on est montés en puissance pendant près de 10 ans, pour nous on allait encore progresser, et bim plus rien. Je vous passe le contexte, sans annonce, rien, on a dû préparer nos équipes à l'éventualité de nos plus avoir d'aides, mais on n'a jamais eu de réponse officielle [...] On a connu entre 2015 et 2016 des collaborateurs qui ont pris leurs dispositions, [...] sont professionnellement épanouis aujourd'hui, mais plus chez nous. On s'est retrouvés à 2 avec la charge de travail qu'on assumait à 5.* » L'**ADGVE** décrit une situation identique dans son rapport d'activité 2019. « Le début de l'année 2017 va constituer un tournant dans la vie et l'histoire de l'association. En effet, le CD91 (NDLA : Conseil départemental) a réduit les subventions de l'association de - 73%, réduisant ainsi l'équipe de 13 salariés (11,1 ETP) fin 2016 à 5 salariés (4,5 ETP) fin 2017 [...] Cette perte de financements a bien failli faire disparaître définitivement la structure, et le choc brutal anéantir le moral des quelques "rescapés". »

Au-delà du montant des enveloppes allouées, les modalités de financement ont beaucoup évolué. La plupart des subventions sont aujourd'hui dites « de projet » et leur maintien sur le long terme est compromis par les changements rapides tant de critères d'attribution que d'évaluation. Signes d'un déplacement de l'être au faire, ces évolutions produisent des effets sérieux sur les acteurs associatifs.

Le sentiment précarité s'impose ainsi même lorsque la survie de la structure n'est pas directement engagée. La précarité s'installe tel un scénario inscrivant le sujet, en identification à sa structure d'appartenance, « dans un vécu subjectif de préjudice dont il s'éprouve victime » (Assoun, 2005, p. 8-9). Nous avons déjà évoqué plus haut combien celui-ci peut mener les acteurs à monter de nouveaux projets pour « *sortir la tête de l'eau* », témoignant d'une hyperactivité qui s'apparente parfois plus à de l'agitation qu'à un développement harmonieux. Autre conséquence notable, ce climat peut générer une compétitivité entre associations qui s'avère très conflictuelle tant elle s'écarte des valeurs coopératives prônées au sein de ces structures. Notons pour exemple ces propos : « *les autres font de l'hôtel, sans projet d'accompagnement ils ont moins d'employés à payer et plus de places ; on veut plus financer ce genre de structure que le FJT, c'est de la concurrence déloyale* ».

Zoom sur

FJT « les Jeunes de la Plaine »		
<u>Localisation</u> Issy-les-Moulineaux, 92	<u>Secteur d'activité</u> Logement temporaire et insertion	<u>Année de création</u> 1960
<u>Nombre d'adhérents</u> 77 : 12 en direct, 2 représentants de partenaires et 63 associés-« résidents »		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u> 208 000 €
<u>Nombre de salariés</u> 5 (ETP : 4,49)		<u>Nombre de bénévoles</u> 4 (ETP : 2)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u> 1973	<u>Nombre de poste FONJEP</u> 0.5	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u> Conseillère socio-éducative

Le Foyer de jeunes travailleurs (FJT) des Jeunes de la Plaine se base à Issy-les-Moulineaux dans les Hauts-de-Seine. Cette association propose des logements temporaires pour les jeunes de 18 à 30 ans afin de les aider dans leur vie d'adulte. Elle revendique l'autonomie de ces derniers en les aidant par un accompagnement socio-éducatif.

Le projet n'est pas simplement d'héberger mais véritablement d'aider le jeune dans les tâches de la vie quotidienne (ménage, cuisine, santé, gestion de son budget, etc.). La principale condition pour qu'un jeune se voit proposer un accueil est sa mobilisation autour d'un projet, qu'il travaille ou veuille travailler, étudie ou veuille étudier. Autonomiser et responsabiliser le jeune adulte, le citoyen de demain, tel est l'objectif du FJT.

A Issy-les-Moulineaux trois types d'hébergements sont proposées. « La résidence de la plaine » peut accueillir 24 jeunes en chambres dans des appartements partagés disposant d'un lieu de vie commun ; « La résidence la plaine des Moulins » peut accueillir 19 jeunes en studios individuels, dont un pour couple. Enfin, trois logements externes complètent cette offre. L'association a à cœur de préserver de petits tarifs afin que les jeunes les moins aisés bénéficient de cet accompagnement qui a pour objectif de retisser du collectif, du lien, tant par une relation avec des professionnels que par un groupe de pairs. C'est un axe majeur car beaucoup ont subi des ruptures familiales, ou encore, viennent de l'Aide sociale à l'enfance.

Cette structure ne cesse de s'étendre et de proposer de nouveaux hébergements. Deux projets d'extensions sont prévus à Rueil-Malmaison et Meudon ce qui permettra une gestion commune d'un pôle Rueil-Meudon. Cette envie « *d'unir nos forces* » en créant deux pôles communiquant donnera un plus large panel de choix aux jeunes. Les FJT « Les Jeunes de la Plaine » et « Les Créa's » à Nanterre, dirigés par la même personne, sont déjà coordonnés. Cependant, ce rapprochement procède d'une logique de survie pour des petits FJT qui semblent craindre la réduction des aides des financeurs et des partenaires face à des FJT plus attractifs. En effet, de plus en plus de FJT privilégient une offre résidentielle individualisée en délaissant les espaces de vie collectifs, cela crée de la concurrence, même si beaucoup de demandes sont présentes.

Dans les FJT, le FONJEP finance des demi-postes. Cette aide est perçue comme intéressante mais difficilement suffisante face au projet de maintenir un accompagnement socio-éducatif adapté pour les jeunes tout en continuant son développement et de ne pas « faire juste de l'hôtel ». L'association a besoin de plus de financements pour l'accompagnement socio-éducatif à la hauteur de cet enjeu d'expansion.

Au sein du FJT, le projet de fusionner avec une autre structure n'est pas conçu comme un signe d'évolution positive mais comme le symptôme d'une logique de survie. Ainsi, là où le responsable du FJT dira : « il faut unir nos forces », d'autres – naviguant entre appels à projets, multiplicité des partenaires et des aides par des fondations privées – regretteront d'avoir tant de comptes à rendre à chaque financeur. Le nombre croissant de démarches administratives et de rapports demandés leur apparaissent une perte de temps rendant plus difficile la pleine réalisation de leurs activités principales, de leur projet. Leur revendication est alors tout à fait explicite : « Laissez-nous exister ! » Ce type de discours montre combien certains professionnels se représentent leur association dans une situation de précarité.

Dans un tel contexte, générant de l'amertume et représentant un coût psychique élevé pour les sujets de l'organisation, le FONJEP est un soutien indéniable, stable dans le temps, mais insuffisant pour sortir des logiques de survie, « *une aide insuffisante face aux problèmes actuels dans lesquels nous sommes, problèmes socio-économiques* ». Bien qu'assez négatif dans ses propos, un autre responsable de structure reconnaîtra que malgré sa déception de ne pas avoir été payé à temps, le FONJEP a pu être une aide au moment où le bateau coulait.

Il nous apparaît ainsi que l'imaginaire à l'œuvre quant au niveau de reconnaissance sociale de l'association infléchit celui déterminant les fonctions dévolues au FONJEP. Nous évoquons dans la partie précédente que ce dernier, en accompagnant des périodes de crise et de refondation, occupait une fonction psychique d'autonomisation, associée dans une perspective psychanalytique à la fonction paternelle. **Dans le vécu de précarité**, ce même soutien prend une valeur nourricière et – Jacques Lacan considérant la constitution de l'imago de la relation nourricière comme forme primordiale de l'imago maternelle – nous affirmons ainsi que **le FONJEP est investi sous les traits d'une imago maternelle**.

Le terme *imago* a été introduit par Carl Jung, en 1911, pour désigner une représentation telle que le père (imago paternelle) ou la mère (imago maternelle), qui se fixe dans l'inconscient de l'individu et oriente par la suite sa conduite et son mode d'appréhension d'autrui. L'imago, élaborée dans une relation intersubjective, est une représentation déformée de la réalité. Ainsi, l'imago d'un père fort peut être substituée à un père inconsistant. Entendons bien que **nous ne parlons pas ici du FONJEP en tant qu'institution réelle mais bien des modes d'investissement de cette institution par les acteurs qui bénéficient de son soutien**. Bien qu'élaboré dans un registre individuel, ce concept d'imago est utile pour penser la construction d'imaginaires collectifs. Paul Fustier évoquant dans un tout autre cadre – celui de l'accueil de sujets usagers dans les établissements médico-sociaux – cet investissement institutionnel, écrit qu'il « est notamment facilité par l'existence de moments propres à favoriser une relation par étayage. » (Fustier, 2014, p. 67)

Concluons en dépliant la pensée de Paul-Laurent Assoun (2005), « vivre dans la précarité (comme dans un logis ouvert à tous vents), c'est se trouver en position de demander et de se mettre en attente, en suspens ». Or la demande ouvre toujours à un rapport paradoxal, elle renvoie à « un objet propre, irréductible au besoin comme au désir [...] Ce décalage distinctif de l'objet de la demande est [NDLA : justement] expérimenté dans la relation maternelle : ce qui est demandé, c'est l'autre chose que celle qui est obtenue, donc que celle qui était demandée... juste avant [...] Ce que demande donc le préjudicié, « ce n'est pas du luxe », mais c'est cette plus-value qui fait que, si démuné soit-il, il ne soit pas réduit à son besoin. [...] Le sujet en demande est [...] comme figé dans la demande chronique (de reconnaissance) [...] On peut donc reconnaître la situation de demande à cette conjoncture contradictoire : là où le sujet demande reconnaissance de lui-même, constitué en appel et là où il refuse tout ce qui lui est octroyé comme réducteur de cette demande de reconnaissance. »

Malgré les réactions ambivalentes précédemment évoquées, il nous semble donc très intéressant que le FONJEP mobilise cette pluralité d'investissements. Telle la mère suffisamment bonne, le FONJEP s'apparente à une mère que l'on peut fantasmer. De plus, **notre traversée des imaginaires démontre que loin de produire une imago figée, le FONJEP est investi de façon singulière et créative par les acteurs en fonction de leurs propres nécessités**. Nous verrons dans la partie suivante qu'il peut occuper une fonction encore différente ; ce n'est possible que parce qu'il s'agit d'un dispositif souple.

3. Période de stabilité

Les propos tenus au sujet du FIFF par la directrice de l'association nous renvoie l'image d'une structure parvenue à son plein épanouissement, ayant acquis une renommée internationale et dont les missions, à l'utilité reconnue, ne semblent guère menacées. Son assise apparaît d'autant plus solide qu'il nous a été donné à voir sa remarquable capacité d'adaptation durant la crise sanitaire affectant tout particulièrement le secteur culturel.

Zoom sur

Festival international de films de femmes (FIFF)		
<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Créteil, 94	Culture/Cinéma	1985
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
250		110 000 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
15 (ETP : 5)		70 (ETP : 5)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
1994	1	Directrice

Depuis 1979, le Festival International de Films de Femmes défend le cinéma des réalisatrices du monde entier. Luttant contre toutes formes de discrimination, de race, de sexe, de culture, de classe sociale, il assume son double héritage envers le féminisme et l'action culturelle, en plaçant l'interrogation sur l'image et les modes de représentations au centre de ses réflexions. L'association, elle, est née en 1985, de la volonté d'instituer cet élan militant et créatif sous une forme qui se voulait pérenne. Sa directrice, co-fondatrice, revient sur ces premiers moments : « Nous avons d'abord été identifiés comme une association purement féministe, mais nous portons avant tout des valeurs humanistes, qui concernent l'Être Humain. Le festival touche tous les publics et peut transmettre ces valeurs. Le cinéma est un langage à travers lequel on peut faire de l'éducation à l'image et contribuer ainsi à changer les regards sur le monde ».

L'association du FIFF touche ainsi un large public à travers différentes actions. Le festival, sur 9 jours à Créteil, rassemble 25 000 spectateurs chaque année. S'y diffusent des courts et longs métrages de fictions et documentaires en compétition internationale, et s'y organisent des rencontres (tables rondes, colloques thématiques), spectacles vivants et expositions. Environ 60 bénévoles remplissent des fonctions diverses (accueil des spectateurs, logistique, régie) indispensables au bon déroulement de l'évènement.

Fort de son implantation dans le paysage associatif culturel francilien depuis plusieurs décennies et du soutien du FONJEP sur le poste de direction depuis 1997, le FIFF bénéficie d'une assise suffisamment stable pour développer d'autres projets mis en œuvre à l'année dans le Val-de-Marne, notamment des projets inter-établissements thématiques, des ateliers d'écriture, des projections/débats, des rétrospectives, des conférences sur le cinéma animées au sein des écoles et universités, des interventions en milieu carcéral. Les partenariats noués avec diverses associations au niveau local, telles Culture du Cœur, en font une institution solidement engagée dans une démarche citoyenne.

Au fur et à mesure des années, l'association a constitué des archives cinématographiques numérisées accessibles depuis un centre de ressources (en collaboration avec l'INA), répondant à une mission de mémoire et de transmission. Des leçons de cinéma, réalisées par le FIFF et mettant en scène des parcours de réalisatrices, vont notamment faire l'objet d'un atelier-laboratoire au sein du Master Cinéma et audiovisuel de l'université Paris 8 avec pour objectif final la réalisation collective d'un web-documentaire. Ce projet, lancé en novembre 2019, n'a cependant pas pu encore voir le jour en raison de la crise sanitaire. Le festival, prévu fin mars, fut également annulé.

Bien que chargée d'amertume par ce contexte impactant très fortement le secteur culturel, la directrice sut exprimer avec force son désir de poursuivre la maturation de nouveaux projets d'avenir. *« On rebondit sur ce qui préoccupe les gens. On a découvert que pendant le confinement, les gens se sont replongés dans leurs photos pour créer des albums. Ça nous a donné l'idée de monter un projet inter-établissements (PIE) d'éducation à l'image à destination des collèges et lycées sur le thème de la mémoire et de la filiation à partir des albums de famille. Comment notre histoire est-elle liée à l'histoire collective ? L'occasion, à travers une réflexion sur la généalogie et la transmission, de se questionner sur nos héritages et le vivre-ensemble. On envisage aussi un PIE sur l'histoire du féminisme avec le collectif d'autrices de « Notre corps, nous-mêmes » à la Maison des Arts de Créteil ».*

Cette stabilité renvoie plus précisément à la notion de prospérité (du latin *prosperus*, conforme aux attentes, aux espérances). Cette terminologie est pertinente pour qualifier la période durant laquelle une association peut expérimenter un rapport « apaisé » au réel, déployer son potentiel et accomplir ses missions sans entraves majeures. Cette notion équivoque de prospérité oscille, dans les définitions, entre les registres de l'avoir et de l'être.

Dans le langage courant, elle renvoie à « l'état ou la situation d'un pays, d'une collectivité dont les affaires sont bonnes, dont la réussite est manifeste », à des périodes ou moments favorables. Elle revêt également un sens dans le domaine de l'économie, avec l'idée de croissance, d'ascension, d'opulence. Cette interprétation de la prospérité comme associée à l'obtention de biens et l'accumulation de richesse n'est toutefois pas satisfaisante pour des associations en ce qu'elles posent d'emblée la non-lucrativité comme principe de base. Le philosophe Amartya Sen la dissocie de finalités de croissance et propose de l'entendre comme « capacité d'épanouissement » en lien avec l'idée de « bien vivre » (Cassiers, 2011).

C'est dans ce registre que certaines structures se situent, lorsqu'elles parviennent à se dédier pleinement à leur tâche primaire. Précisons qu'une période de prospérité prolonge le mouvement fondateur en faisant vivre les assises identitaires qui s'y sont dessinées et s'en distancie par son évolution et son histoire tissant nécessairement un écart entre l'idéal initial et le réel.

Bien que les parcours de vie de ces associations ne puissent être assimilés à de longs fleuves tranquilles, une certaine sérénité caractérise le rapport subjectif entretenu actuellement par nos interlocuteurs vis-à-vis de la santé de leur structure. Cette confiance en l'avenir, palpable dans les discours, repose premièrement sur des éléments tangibles. SEVO met ainsi l'accent sur la solidité des relations avec le public : « *nos associations bénéficiaires sont fidèles, 90% restent* », « *tous les ans, on a de nouvelles associations qui nous contactent* », sur la stabilité de l'équipe : « *On reste la même équipe depuis un certain temps, il y a vraiment une relation de confiance qui s'est tissée avec les personnes* », sur la stabilité des financements : « *Les subventions qu'on a sont pérennes. Ce sont des partenaires historiques, je ne les vois pas disparaître du jour au lendemain, on nous dit qu'on nous fait confiance et qu'on a conscience de l'importance qu'on peut avoir pour eux* », sur la reconnaissance venue d'autres structures partageant les mêmes valeurs : « *En 2000, l'asso devient Point d'Appui à la Vie Associative, et Centre d'Information et de Ressources sur le Bénévolat. L'année 2003 fut une année charnière pour nous, avec la labellisation "tiers de confiance" de l'URSSAF* ». D'autres, comme Clapotis et Ricochets, évoquent le passage d'un demi-poste FONJEP à un FONJEP complet comme ayant favorisé la stabilisation de la structure.

Outre ces indicateurs pouvant servir de repères utiles pour évaluer l'état de la structure, il est intéressant de se pencher sur ce qui, d'un point de vue psychanalytique, peut nous aider à mieux saisir les investissements psychiques qui se produisent dans et à l'endroit de telles associations. Nous avons vu précédemment que la vie d'une association débute par un acte fondateur qu'elle peut être jalonnée de crises et de moments de refondation et traverser des périodes de précarité. La prospérité correspondrait alors, dans l'imaginaire collectif, à une « maturité institutionnelle ». La prospérité est un état qui laisse rêveur ; elle convoque les notions d'idéal et d'utopie. Pour les acteurs de l'Éducation populaire elle peut mobiliser des fantasmes d'accomplissement, de réalisation, d'avènement d'une société juste et solidaire ; nourrir le désir d'actualisation de l'idéal dans le réel.

L'imaginaire social repose sur une tension entre et une fonction de création/subversion (opérée par l'utopie) et une fonction d'intégration/conservation (opérée par l'idéologie). Les institutions sont elles-mêmes traversées par ce mouvement que nous pourrions traduire par la tension entre instituant (niveau du processus) et institué (niveau du fait établi). Kaës, dans le prolongement des travaux de Mannheim, ne définit pas l'utopie seulement selon son impact sur l'ordre social, mais aussi par la projection dans l'espace de l'accomplissement d'un désir. « L'utopie présente, en effet, plusieurs caractéristiques majeures qu'elle a en commun avec les formations de l'inconscient qui s'élaborent dans le rêve » (Kaës, 1978). En témoigne l'équipe d'ADGVE qui s'autorise à rêver de nouveau : « *les crises activent un instinct de survie régénérateur et permettent souvent de remettre en cause, de repenser autrement, d'oser*

l'impensable puisqu'il n'y a plus rien à perdre et d'ainsi faire naître de nouveaux projets. »
L'utopie serait une tentative d'élaborer un objet mental intermédiaire, un espace de jeu qui « ouvre un possible, désigne un ailleurs qui ne soit pas seulement l'inverse symétrique du système, mais une altérité créatrice. [...] L'espace paradoxal qu'est l'utopie est donc l'expression du saut logique qui tente de s'établir d'un niveau à un autre : lieu d'un non-lieu, mais aussi lien entre deux lieux, espace de continuité dans la rupture, aire de jeu » (ibid).

L'utopie dessine une ligne d'horizon ; *u-topos*, elle n'en soumet pas moins les sujets à la tentation de l'atteindre pour de bon. **Une association qualifiée de « prospère », surface de projection potentielle du fantasme de l'utopie réalisée, fait vivre un imaginaire moteur précieux pour l'ensemble institutionnel que délimite le FONJEP.** En effet, si l'utopie et le rêve sont indispensables pour fonder, la désillusion de l'idéal fondateur est nécessaire pour accéder au principe de réalité et ne pas laisser la toute-puissance du désir venir l'écraser. Maurice Blanchot précise que la communauté ne peut exister qu'à condition de renoncer à « faire œuvre », à l'achèvement (impossible) de tout projet. Ce renoncement donne lieu à une perte, celle de son image idéalisée (Blanchot, 1983).

Pour survivre, la fondation doit se muer en institution. « Cette mutation et cette transformation sont celles de l'instauration d'une structure et d'un système organisé. C'est ce passage qui peut être source de désillusion en rapport avec ce dont on avait rêvé. Mais il donne forme aux valeurs de la fondation, dont le système organisé porte toujours l'inscription » (Rouchy et Soula Desroche, 2004). Le vécu de prospérité serait ainsi en rapport avec la capacité à accepter le passage d'un moment instituant illusionnant à un système organisé. Mais comment la liberté de concevoir et de réaliser une société plus juste peut-elle survivre au deuil de la société idéale ?

Selon René Kaës, s'appuyant sur les travaux de Piera Aulagnier et Cornélius Castoriadis, le contrat narcissique est le processus psychique permettant le passage de l'instituant (moment fondateur) à l'institué. Il est défini comme un contrat symbolique exigeant du sujet ou du groupe qu'il reprenne à son compte un discours conforme au mythe fondateur en échange de quoi celui-ci sera assuré d'une place dans l'ensemble social. Une continuité des idéaux et des valeurs est ainsi assurée tout en leur permettant de s'actualiser au sein d'un ensemble organisé concret. C'est donc au travers de l'investissement narcissique de l'ensemble sociétal qu'une structure associative pourra accomplir le deuil de son image idéalisée et exister tout en acceptant sa fragilité, son incomplétude, son imperfection. **Être accompagné par le FONJEP est un soutien narcissique, ce qui concourt à l'ancrage des associations dans l'espace institutionnel de l'Éducation populaire.**

4. Conclusion et préconisations

Notre réflexion nous a conduit à mettre en exergue, dans cette partie, combien le FONJEP est un espace institutionnel investi différemment selon le rapport subjectif que les structures développent à l'égard d'elles-mêmes. Cette démonstration nous mène à l'idée que le FONJEP est un dispositif qui a conservé une grande souplesse.

Entre crises, survie et créativité, le FONJEP fait le pari d'accompagner des acteurs dans la pluralité des périodes de vie institutionnelle qu'ils peuvent traverser ou des climats dans lesquels ils sont saisis. Ce dispositif de financement a une longue histoire et s'inscrit la plupart du temps dans la durée. Fondé sur la cogestion, les acteurs associatifs sont associés à la réflexion. Est ainsi posée une base solide pour que le FONJEP se constitue en tant qu'espace institutionnel opérant et demeure un outil efficace au plus proche des nécessités du terrain.

Préconisations

Une poursuite de l'Action-Recherche pourrait chercher à confirmer ces hypothèses en appui sur des éléments d'objectivation :

- Rapport entre le discours subjectif et quelques indicateurs clefs (année de création de l'association, nombre d'adhérents, montant des recettes, nombre de salariés, nombre de bénévoles, qualité du réseau, ...),
- Utilisation des indicateurs significatifs pour établir une corrélation avec la création et la disparition des postes FONJEP en intégrant des associations qui n'en bénéficient plus,
- Calcul du taux de survie et d'employabilité des associations JEP avec et sans le FONJEP.

Cela nous permettrait en outre d'interroger les effets du processus d'évaluation pour la reconduction des postes ainsi que la tension entre financement de fonctionnement et de projet dans les critères actuels d'obtention de la subvention.

PARTIE 3 : DES ORGANISATIONS AU SERVICE DES FINALITES INSTITUTIONNELLES DE L'EDUCATION POPULAIRE

Le FONJEP est un organisateur institutionnel fort, porteur d'une histoire et de valeurs. Si elles sont peu évoquées spontanément par les acteurs associatifs qui ramènent le FONJEP à sa fonction de subventionneur, elle se transmet toutefois et ce notamment à travers les modèles organisationnels développés dans les associations et les valeurs instituantés qui s'y actualisent.

Nous avons vu précédemment qu'en soutenant des associations à divers moments de leur vie, le FONJEP peut revêtir différentes fonctions symboliques pour celles-ci. Ici, nous verrons comment les associations rencontrées s'organisent. Le modèle coopératif, empreint des idéaux démocratiques ; et le modèle charismatique, où l'idéal est fortement incarné par une personne, sont les typologies organisationnelles les plus souvent rencontrées.

Nous nous y attarderons afin de mieux en cerner les logiques et en explorer quelques impensés tels que la question du pouvoir. Nous verrons que, loin d'être exclusifs l'un de l'autre, ces modèles peuvent aussi s'articuler au service de finalités institutionnelles toutes en lien avec les valeurs portées par l'Éducation populaire. Nous interrogerons enfin le FONJEP dans ce qu'il vient soutenir des processus organisationnels au sein des associations rencontrées.

1. Un fonctionnement façonné par des aspirations démocratiques

Dans son livre intitulé *L'organisation en analyse* (1992), le sociologue Eugène Enriquez développe l'idée selon laquelle les organisations sont des ensembles intersubjectifs dont le projet commun s'arc-boute sur un socle de représentations collectives, un système imaginaire. C'est un préalable à leur constitution en tant que système culturel – c'est-à-dire structure de valeurs et de normes cristallisées en des attributions de places, attentes de rôles, conduites plus ou moins stabilisées qui facilitent l'édification d'une œuvre commune -- et en tant que système symbolique -- mythes unificateurs tenant lieu de mémoire collective pour sédimer l'action des membres de l'organisation, légitimer par une signification préétablie leurs pratiques et leur vie. Les structures organisées représentent ainsi tout à la fois d'une part la forme par laquelle l'organisation vise une certaine efficacité dans le travail (adaptation au réel) et favorise un certain mode de contrôle social et d'autre part des modalités de défenses contre les anxiétés archaïques pour les sujets qui les traversent (Jaques, 1955).

Les organisations, qui donnent vie aux finalités institutionnelles, actualisent également des modèles organisationnels par des mécanismes de reproduction et de création. Existents ainsi des schémas d'organisation récurrents qui n'excluent en rien l'inventivité dont font preuve certains collectifs. Jean-Claude Rouchy et Monique Soula-Desroche prolongeant les travaux d'Eugène Enriquez proposent ainsi une typologie des organisations en cinq catégories : charismatique, bureaucratique, technocratique, coopérative, en réseau. « Ces différents modes de structuration ne prennent sens qu'en référence aux valeurs instituant qui leur ont donnée forme à un certain moment de leur histoire, et aux groupes d'appartenance qui sont les espaces intermédiaires au sein desquels les individus sont en rapport avec les systèmes organisés et le cadre institutionnel. » (Rouchy, Soula-Desroche, 2004, p. 29)

Selon cette catégorisation, **le modèle coopératif renvoie à une organisation où le pouvoir est partagé afin que chacun utilise tout son potentiel pour aider à la réussite de l'ensemble.** « Ce sont les objectifs eux-mêmes les orientations, les projets, qui font l'objet des décisions collectives, et non plus seulement les moyens dans ses propres limites de responsabilité ». « La participation aux décisions, tant sur les objectifs que sur les moyens, s'oppose directement à la conception traditionnelle de la division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. » (ibid, p. 34)

La structure coopérative privilégie la cohérence. L'élément fort de ce modèle est l'interdépendance souhaitée et assumée entre les membres de sorte que l'organisation forme une « communauté du bien commun ». Par exemple chez RPEAE, le commun partagé est celui d'aider les jeunes à accéder à l'emploi et l'on entend bien comment cet objectif est valorisé, au-delà des membres du conseil d'administration, tant par les salariés que les bénévoles, les partenaires et même les jeunes ayant déjà pu bénéficier par le passé de l'aide de l'association.

Zoom sur

Rencontres pour l'égalité d'accès à l'emploi (RPEAE)

<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Chanteloup-Les-Vignes, 78	Emploi	2007
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
45		100 000 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
2 (ETP : 1.14)		40 (ETP : 2,5)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
2020	1	Responsable

RPEAE a pour mission d'accompagner les jeunes des Yvelines (notamment des quartiers prioritaires) de 18 à 35 ans dans leur recherche d'emploi. A travers ce prisme, l'association vise à prendre soin des jeunes et à les aider à construire leur vie de futurs adultes. Pour se faire, la structure fonctionne avec quarante bénévoles issus du monde de l'entreprise (actifs ou retraités) et deux salariées (la déléguée générale et une assistante). Les bénévoles, forts de leur expérience dans divers secteurs, peuvent apporter soutien et conseils aux jeunes, notamment en matière de méthodes de recherche d'emploi, en les parrainant.

RPEAE travaille avec un très grand nombre de partenaires, 344, regroupés ainsi : communes, pôles-emploi et missions locales, communauté d'agglomération Saint-Quentin-En-Yvelines, délégués du préfet, missions préventions avec des médiateurs de ville et enfin de nombreuses entreprises. Ce travail de collaboration est majeur pour la structure et permet, via un réseau d'une centaine d'entreprises, d'organiser des job-dating. Ces derniers ont le plus souvent lieu au cœur des quartiers avec des entreprises ayant des postes à pouvoir. Ainsi, les jeunes bénéficient d'une rencontre directe avec un ou plusieurs recruteurs qui peut déboucher sur un emploi et permet au moins un entraînement en situation réelle aux entretiens de recrutement. Les partenaires-emploi orientent les jeunes sur ces job-dating.

La déléguée générale que nous avons rencontrée est la personne qui bénéficie, depuis 2020, du poste FONJEP. Elle coordonne les actions de la structure : parrainage et organisation des job-dating et travaille avec les nombreux partenaires. Cette coopération permet de rassembler chacun autour d'une cause commune, celle de l'insertion des jeunes dans la société par l'emploi. Dans cette structure tout le monde a une place majeure, aucun ne se revendique plus important qu'un autre.

Les jeunes bénéficiant de ce soutien sont eux aussi dans un mouvement de coopération et peuvent s'identifier entre groupe de pairs. Effectivement, RPEAE propose aux jeunes des témoignages d'anciens pouvant attester de leur expérience au sein de cette structure. Cela peut alors permettre d'étayer son réseau, de construire des liens, mais aussi de bénéficier de l'expérience d'un semblable auquel on peut s'identifier. Comme le dit Zakaria dans son témoignage vidéo disponible sur le site de RPEAE, « *ici on est une deuxième famille, un groupe de personnes qui se racontent leur parcours et puis qui s'entraident ... pour prendre un peu de recul que vous soyez fier de vous et pourquoi pas un jour venir témoigner comme moi* ». RPEAE représente bien ce travail démocratique et de coopération que les valeurs de la jeunesse et de l'éducation populaire revendiquent.

L'omniprésence de la référence au modèle coopératif dans les structures rencontrées n'est pas surprenante puisqu'elle « se trouve fréquemment dans les structures d'organisation de type fédératif, c'est-à-dire comprenant des unités autonomes de gestion et la décentralisation de l'autorité [... ainsi que] les structures associatives » (ibid, p. 34). En effet, les statuts associatifs garantissent l'élection des dirigeants parmi les membres adhérents bénévoles ayant fait acte de candidature, chacun peut donc en théorie devenir dirigeant. Ces dispositions statutaires ne sont toutefois pas suffisantes pour instaurer un modèle coopératif. « Les groupes de travail sont essentiels au fonctionnement et à la régulation de l'organisation, car les structures coopératives ne sont pas d'une gestion facile » (ibid). La mise en œuvre d'une telle structure implique donc que le responsable, proche de ses collaborateurs et conscient que les groupes les plus performants sont ceux qui n'écrasent pas les personnalités spécifiques, ait développé un réel sens de la groupalité.

En voici une illustration à [Clapotis et Ricochets](#). « *L'idée c'est que gens qui sont de la structure l'utilisent de l'intérieur. On a fêté nos 20 ans dans un centre de loisirs de la mairie de Nanterre, nous étions plus de cent personnes, des bébés jusqu'aux ados ; c'était une belle aventure, on l'avait déjà fait pour les 10 ans. Moi je n'étais pas très partante pour refaire ça, mais les adhérents rêvaient d'y retourner. J'ai dit d'accord mais nous l'équipe on ne s'implique pas comme avant. Ils ont fait des équipes de travail, l'intendance [...] Une équipe s'est occupée des financements (qu'est-ce que l'asso pouvait mettre, les demandes de financement... on a demandé une subvention exceptionnelle à la mairie de Nanterre), d'autres ont travaillé sur l'animation. C'était vraiment sympa, tout le monde s'est impliqué.* »

Cet exemple montre bien combien la prise d'initiative et de responsabilités sont privilégiées. Chacun, considéré en tant qu'acteur, est invité à innover. La structure coopérative part en effet de l'hypothèse que la vie en commun est possible au travers de la confrontation des différences et de l'expression des conflits réels. Elle instaure les hommes au cœur même du conflit et de l'anxiété liée à la liberté. En ce sens, elle renvoie à une certaine conception du fonctionnement démocratique qualifié de « dialogique » (Callon, 2001). « Là où les théories de la justice recherchent un point d'équilibre rationnel (réflexif), de transparence et d'harmonie, les théories de la démocratie agonistique partent au contraire de l'inéradicabilité du conflit et, plus encore, de sa dimension positive, constitutive de la démocratie.

De même que le sujet individuel doit apprendre à reconnaître sa division originelle et à vivre avec elle, de même la démocratie se présente non comme un état mais comme un processus ininterrompu. Elle ne peut, en somme, que souhaiter être ce qu'elle devient. Sauf à cesser d'être démocratique. » (Caillé, Chaniel, 2011, p. 24) Dans cette perspective politique, l'éducation populaire peut être envisagée comme « l'ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillent à l'émancipation des individus et du peuple, et augmentent leur puissance démocratique d'agir ». (Maurel, 2010, p. 82) Voici mis en exergue combien les idéaux de démocratie et d'émancipation sont indissociables. **Clapotis et Ricochets** nous offre encore un bel exemple de la façon dont ils cimentent les valeurs instituant les associations. « *Deux ans de suite on a proposé une sortie au festival de Parthenay. On a loué un gîte pour les familles qui ne partent pas en juillet. La 3e année on ne l'a pas fait car pas il n'y avait pas de pont, mais les ados ont dit « nous on veut y aller » ; ils sont partis avec deux animateurs sous tente. Maintenant ils ont grandi et il y en a qui repartent là-bas tout seul sans nous.* »

Faire vivre ce type de structures organisationnelles n'est toutefois pas du tout évident. Deux difficultés notables à leur pérennité résident dans le fait d'une part qu'elles sont quelque peu enclavées et d'autre part que leur fonctionnement suppose une reconnaissance chez leurs membres de leur désir de pouvoir. Arrêtons-nous sur chacun de ces points.

Les organisations sont des systèmes ouverts c'est-à-dire qu'elles ne sont pas hermétiques à l'environnement à la fois physique, technologique, politique, économique, culturel dans lequel elles évoluent. A ce propos, il est intéressant de remarquer que les associations d'Éducation populaire s'enracinent dans des valeurs communes à celles ayant donné naissance aux mouvements utopistes. Ceux-ci prennent en effet leur source dans le courant humaniste dont Thomas More et Rabelais furent des représentants majeurs. Ces hommes se tournèrent vers les textes anciens afin d'en extraire un idéal moral plaçant l'humain au cœur de la réflexion contemporaine. Ce mouvement introduisit un virage dans l'appréhension de la place que l'Homme pouvait occuper auprès de ses pairs, à travers des institutions sociales pensées pour garantir l'égalité dans l'accès aux biens, aux services et au savoir, pour tous et surtout par tous. Ainsi, bien que les utopies soient aujourd'hui un peu battues en brèche, **ces valeurs démocratiques et humanistes, qui furent également déterminantes dans le mouvement fondateur du FONJEP, parviennent à rassembler les structures de jeunesse et d'Éducation populaire.** La reconnaissance de leur appartenance à cet ensemble institutionnel nous apparaît déterminante dans leur capacité à expérimenter ce modèle organisationnel et plus encore à le faire demeurer alors même qu'il est assez peu plébiscité socialement.

Revenons pour finir sur la seconde embuche. Du point de vue de ses organisateurs inconscients, le modèle coopératif repose sur le modèle fraternel. « L'utopie sous-jacente aux structures coopératives est celle d'une fratrie a-conflictuelle dans laquelle existerait l'égalité des compétences et des investissements personnels. » (Rouchy, Soula-Desroche, 2004, p. 35) Il y a donc un enjeu de taille à organiser la vie du groupe auquel nous faisons référence plus haut. Nous verrons dans la partie suivante que l'adossement du modèle coopératif au modèle charismatique en est l'une des clefs de voute.

2. Le modèle charismatique, un humanisme assumé

Les modèles organisationnels induisent des rapports sociaux spécifiques dans lesquels s'actualisent diverses formes et figures de pouvoir. S'il s'exerce en référence à des statuts et des rapports formalisés, le pouvoir repose aussi sur une dimension imaginaire laquelle se compose des croyances et fantasmes à l'œuvre dans le groupe. Selon la distinction opérée par Max Weber entre les trois types de pouvoir légitime (traditionnel, charismatique, bureaucratique), la tonalité charismatique accorde le primat à la dimension affective dans les relations et ce genre d'autorité est détenu par une personne jugée extraordinaire, fortement estimée voire idéalisée et dont les capacités sont perçues comme exceptionnelles (Weber, 1913). **Dans ce type de modèle, le chef détient un pouvoir légitimé (institué) par son statut, mais détient aussi le leadership dans la mesure où les investissements affectifs à son endroit lui octroient une autorité effective reconnue et soutenue par tous.**

Ici le pouvoir est donc fortement incarné par un sujet singulier, garant du lien à l'origine, d'autant plus lorsqu'il est fondateur de l'association. Il assure une fonction symbolique très puissante : s'il protège et assure la continuité de la tâche primaire, le chef est aussi investi du devoir de faire perpétuer les valeurs instituant dans le futur. « Le chef charismatique incarne un espoir d'avenir tout en s'inspirant des événements et des pensées qui ont marqué la société dans le passé, ses rêves et ses cicatrices. C'est une image refondatrice où morale et politique se retrouvent avec la symbolique et une certaine vision (idéologique) globale. » (Dorna, 2008).

Zoom sur

MJC de Meaux		
<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Meaux, 77	Culture et Loisirs	1962
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
1 300		140 000 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
6 salariés fixes et 35 en tout en comptant les intervenants extérieurs (ETP : 10)		85 (ETP : 10)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
2003	1,5	Directrice et animatrice
La MJC de Meaux est implantée au sein de la ville depuis 1962. Elle se définit comme un lieu d'ouverture, proche de son public et permettant l'accès de tous à la culture. L'équipe se compose actuellement de six salariés, d'une quarantaine d'intervenants non permanents et		

de bénévoles. La structure collabore avec 26 communes, des écoles, des centres de loisirs et des maisons de retraites ; ces deux dernières années, il y a d'ailleurs une demande en augmentation de la part de ce public. L'association comptabilise 1 300 adhérents et plus de 2 000 usagers.

La MJC de Meaux propose deux types d'ateliers : les activités dites « régulières » (musique, bien-être, danse, théâtre, animation scientifique) et les projets dits « ponctuels » à destination d'un public spécifique et avec son concours (exemple : le forum des sciences pour un public jeune). L'établissement bénéficie d'un poste FONJEP complet attribué à un agent d'accueil et d'un demi-poste alloué à la directrice.

Avant d'occuper cette fonction, la directrice a débuté au sein de la MJC en 2008 en tant qu'hôtesse d'accueil. Dès lors, elle n'aura de cesse de marquer les lieux grâce à un parcours en interne des plus singuliers. Des postes seront même créés en adéquation avec sa montée en compétences ce qui la conduira à occuper au fil des années des rôles et des fonctions différents au sein de la MJC (médiatrice socio-culturelle, coordinatrice, directrice adjointe et enfin directrice).

Dans sa pratique, son bureau reste ouvert aussi bien aux intervenants qui souhaitent la consulter pour échanger sur un projet qu'aux membres de son équipe qui viennent lui demander conseils. Ainsi, l'organisation de la MJC se centre principalement autour et à partir de la directrice.

Cette dernière apparaît comme un pilier de la structure et une figure emblématique du lieu. Cela est renforcé par son histoire personnelle puisque la responsable a fréquenté la MJC étant enfant ; il y a par conséquent, des usagers qu'elle connaît depuis lors. « Je suis meldoise, donc je connais la plupart d'entre eux ».

Tout au long de son évolution au sein de la MJC, la directrice a toujours été accompagnée d'un financement FONJEP ; ce dernier étant déjà mis en place avant son arrivée. Après toutes ces années, malgré la densité de travail, la responsable apprécie toujours autant son métier ; *« le fait de faire quelque chose pour quelqu'un est super important (...) si on arrive à valoriser une personne, on a tout gagné ».*

Dans l'associatif, la notion de pouvoir met mal à l'aise. Philippe Perrenoud a bien identifié ce tabou qui traditionnellement traverse les institutions sociales : « dans les métiers de l'humain, il est mal perçu, mal vécu, dénoncé pour des raisons idéologiques dans la tradition antiautoritaire, ou facilement associé à une volonté de puissance " pathologique " » (Perrenoud, 1996). **Le modèle coopératif qui, nous l'avons vu précédemment, fantasme des rapports horizontaux a-conflictuels, témoigne de cet impensé : l'idée de pouvoir demeure hors-champ.** Rejetant un contenu de pensée trop insupportable, le déni du pouvoir procéderait de mécanismes de défenses inconscients contribuant à tisser des liens d'alliances entre les membres (Kaës, 1989). Pour autant, cela ne signifie pas que les rapports sociaux au sein de ces ensembles en soient exempts, ni qu'ils n'en aient pas besoin pour se structurer.

Dans les organisations charismatiques, le pouvoir est sans doute mieux toléré en tant qu'il s'exerce sur un mode très affectif, par lequel transite les modalités de reconnaissance. Ainsi, la directrice de la MJC qui semble centraliser un pouvoir fort nous dit : « *Il n'y a que moi qui sait où c'est* ». « *Les intervenants se sentent obligés de s'adresser directement à moi et non à l'accueil* », « *Mes petites collègues sont aux petits soins avec moi car elles ont peur que je tombe malade* ». Nous pouvons saisir à travers le pouvoir charismatique les forts degrés de dépendance qui s'instaurent, à la fois sur des aspects opérationnels (la délégation de pouvoir se faisant rarement, difficilement ou de façon illusoire) et imaginaires (le leader étant jugé irremplaçable, l'idée de son départ génère des angoisses archaïques puissantes). Un tel leader est situé fantasmatiquement à une place héroïque dont dépend la survie du groupe, rendant les questions de transmission difficiles à aborder. Nous verrons cela dans la partie suivante.

Michel Foucault décrit le pouvoir comme un « jeu de forces » dans lequel des logiques d'assujettissement ne signifient pas uniquement la soumission mais peuvent paradoxalement construire les sujets (Foucault, 1989). Appuyons-nous pour saisir cette subtilité sur Kim Sang Ong-Van-Cung qui, reprenant les travaux de Judith Butler, précise que « le pouvoir désigne à la fois le processus par lequel on devient subordonné et celui par lequel on devient sujet. » (Sang Ong-Van-Cung, 2010). Butler, dans *La vie psychique du pouvoir*, pose la relation de dépendance et donc de pouvoir d'un sujet sur un autre comme condition d'émergence de la reconnaissance sociale et point de départ de la construction du sujet. « Cette formation [du sujet] est impossible en dehors de la dépendance et la posture du sujet adulte consiste précisément dans le déni et la répétition de cette dépendance » (Butler, 2002). Dans les groupes secondaires (organisations) viennent se rejouer inconsciemment les mécanismes de reconnaissance réciproque construits au sein des groupes primaires (famille).

Parce qu'il situe le chef à la place symbolique du père, le modèle charismatique induit des rapports de type fraternels conflictuels dans l'équipe. La reconnaissance n'étant jamais acquise pour de bon, chacun cherche à le séduire pour gagner son amour dans un élan sans cesse renouvelé (Freud, 1921). Dans ces relations intersubjectives, un socle commun de normes et d'affects sont partagées mais il faut pouvoir se différencier suffisamment pour être reconnu dans son altérité comme sujet singulier. La conflictualité du modèle charismatique, de facto, permet une différenciation des places, rôles et fonctions.

L'attachement et la dépendance intrinsèques à ce type de pouvoir sont aujourd'hui plutôt mal perçus. L'autonomie, qui revêtait un sens désaliénant et contestataire dans la période post-soixante-huitarde, est désormais brandie comme une « norme d'existence » (Honneth, 2002) au service d'un néo-libéralisme valorisant l'individu indépendant et souverain de lui-même, se suffisant à lui seul et s'épanouissant davantage dans les modèles managériaux technocratiques vantant les compétences et le contrôle. **La représentation actuelle du charismatique, à l'inverse, fait surgir la menace du règne de l'arbitraire, de l'irrationnel et de l'aliénation, rendant redoutable ce type d'organisation.**

Le charismatique a pourtant longtemps été le modèle dominant dans les institutions politiques, sociales et médico-sociales, ce type de développement organisationnel apparaissant en lien avec le contexte socio-économique de l'État providence. Jusqu'aux années 70, dans le milieu de l'éducation populaire « le passage [NDLA : du statut de bénévole à salarié] était fréquent, il permettait de nourrir l'action professionnelle par la présence d'acteurs issus du sérail militant, ce qui assurait une certaine continuité du projet politique sur le terrain » (Meugnier, 2014, p. 81). Nous pouvons de ce fait aisément comprendre qu'un modèle organisationnel où l'engagement militant est premier dans la constitution des « ressources humaines » favorise l'émergence de figures charismatiques « de conviction » (Weber, 1913) capables d'entraîner d'autres personnes dans leur sillage par le biais des processus identificatoires. Le registre de l'affect organise les liens. Cependant, la professionnalisation progressive du milieu associatif à partir des années 70, ayant conduit à favoriser des modalités de recrutement non plus basées sur le militantisme mais sur les compétences et les diplômes (Bucolo et al., 2019), a inévitablement fait évoluer les associations vers des modèles organisationnels plus formalisés.

Historiquement, les associations d'Éducation populaire se sont donc majoritairement fondées à partir de figures charismatiques fortes qui ont su promouvoir des convictions et des valeurs. De tels projets humanistes ne peuvent prendre naissance qu'à partir d'affects qui sont le propre de l'humain, il semble alors tout à fait cohérent que le pouvoir charismatique ait organisé les liens institutionnels et continue à les colorer aujourd'hui. Le directeur du **Graine** nous montre à quel point une force exaltante peut se transmettre à travers le discours et porter le collectif : « *J'ai connu des périodes d'acharnement à tenir des dispositifs, avec cet espoir nourri de quoi ? Je ne sais pas. Aujourd'hui je me dis qu'on a bien fait, cet espoir de lendemains plus favorables. La force d'y croire. Je pense que quand vous croyez, c'est communicatif. L'autre en face, il se dit, celui-là, à part un autobus, qu'est ce qui va l'arrêter ?* ».

Même si les évolutions sociétales nous amènent à penser qu'un tel modèle ne peut plus exister en tant que tel eu égard au pouvoir, jugé trop arbitraire, qu'il peut induire, force est de constater que **le charismatique reste précieux pour faire vivre la dimension militante dans l'Éducation populaire**. Le FONJEP, par le financement d'un poste, soutient les logiques de différenciation et reconnaît l'importance du sujet singulier au sein d'organisations à vocation démocratique. Si faire exister le charismatique au sein d'un fonctionnement coopératif apparaît comme la voie idoine pour continuer à faire vivre la force de l'engagement dans ces structures, cela ne relève pas moins d'un défi de taille, mis à l'épreuve des enjeux de transmission.

L'hybridation des modèles semble permettre aux organisations de s'émanciper des limites d'un modèle unique. Nous avons observé, au sein des structures rencontrées, que le fonctionnement démocratique mis en place atténue le pouvoir détenu par le chef charismatique en le répartissant sur un groupe ; ce qui rend plus supportable l'exercice de l'autorité. La conflictualité inhérente au modèle charismatique, elle, peut continuer à faire vivre la dimension instituante au sein de la structure.

3. Logiques d'incarnation et enjeux de transmission

Les deux parties précédentes ont souligné la surreprésentation des modèles coopératif et charismatique dans nombre d'associations rencontrées. Nuançons toutefois. D'abord, nous trouvons également des marqueurs d'organisations bureaucratiques et technocratiques parmi certaines d'entre elles et surtout, comme nous l'annoncions précédemment, la façon dont les différents modèles inspirant le fonctionnement sont imbriqués relèvent toujours d'une créativité propre à chaque structure.

A l'intérieur de cette complexité, il nous a semblé important, pour aller plus loin, de mettre en lumière **la question de l'incarnation et de la transmission qui, importante dans un certain nombre de structures, éclaire bien les enjeux d'articulation entre ces modèles.** De petites unités structurelles – les associations rencontrées comptent de 2 à 35 salariés – sont plus propices pour repérer l'intrication entre les registres groupaux et organisationnels, ces derniers étant d'autant plus confondus que les structures sont petites. Ainsi, si le modèle charismatique est plus ou moins central pour comprendre le fonctionnement organisationnel lui-même, il s'avère être, quoi qu'il en soit, une condition forte pour stabiliser un système de leadership au sein du groupe.

Zoom sur

Association départementale gens du voyage de l'Essonne (ADGVE)

<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Lisses, 91	Centre social	1972
<u>Nombre d'adhérents</u>	<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>	
507	442 000 €	
<u>Nombre de salariés</u>	<u>Nombre de bénévoles</u>	
9 (ETP : 7.04)	12	
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
2003	1	Référente famille

L'ADGVE, fondée en 1972, se situe à Lisses. Ce centre porte un grand intérêt aux familles gens du voyage, familles bien souvent stigmatisées et abandonnées par la société. Cette association a à cœur de faire reconnaître socialement cette population en domiciliant les familles – pour qu'elles reçoivent leur courrier mais aussi bénéficient de leurs droits sociaux, en soutenant la scolarisation des enfants, en accompagnant les personnes dans la dématérialisation des démarches, en organisant des ateliers de prévention et médiation

santé, en mettant à disposition des familles un écrivain public, en proposant des activités de loisirs et d'accès à la culture. L'alphabétisation est aussi un combat revendiqué mais non financé à l'heure actuelle pour accroître l'autonomie de ces familles.

Le stigmate que porte la population des gens du voyage est lourd, ce centre a pour vocation de ne pas laisser les familles isolées. L'association se veut être un véritable lieu de partage, d'échange et de mixité sociale ; elle projette d'accueillir tout type de population. Pour ce faire, l'ADGVE dispose d'une équipe de professionnels qui assurent des permanences. La remise du courrier devient alors le prétexte à des moments de partage avec des personnes extérieures au monde du voyage. Les professionnels peuvent ainsi nouer des liens indispensables pour leur proposer un accompagnement plus ciblé sur leurs difficultés diverses.

L'ADGVE, à l'image des familles qu'elle aide, a pu se sentir isolée. Une baisse de subventions drastiques par le département en 2016 a failli arrêter toutes les activités. Cependant, la responsable actuelle, qui était anciennement chargée de l'accès à l'écrit dans cette même structure, ne se laissera pas abattre et décidera de prendre le poste de responsable « *Mon poste a sauté, soit je coule avec le bateau soit je tente de reprendre un nouveau cap.* » La possibilité de cette renaissance est rendue possible grâce au projet « le p'tit Voyageur », agréé Espace de Vie Sociale (EVS) par la CAF en 2018 qui donne l'opportunité à l'ADGVE de reconstruire une nouvelle équipe, de nouvelles actions, des nouveaux champs d'intervention. Pour éviter l'isolement et la perte de contact, cette structure itinérante permet d'aller à la rencontre directe des familles sur leurs lieux de vie.

Le Leadership est une fonction inhérente au dispositif groupal qui émerge nécessairement parce qu'elle répond à un besoin de cohérence et d'identité des participants. L'ensemble morcelé constitué par l'apport de chaque part individuelle construit son unité en attribuant à un ou à plusieurs membres, un rôle de leader pour assurer une partie ou l'ensemble des fonctions du leadership : la production, la facilitation et la régulation (Palmade, 1959). Le leadership est donc le résultat de la dynamique de groupe, c'est-à-dire des interactions implicites et explicites entre les membres, permettant aux uns et aux autres de tirer profit de leur appartenance à cet ensemble.

Est qualifié de leader celui qui a la capacité d'entraîner les autres (avec acceptation mutuelle de cette capacité) dans la poursuite et l'atteinte d'objectifs partagés. Le leader, souvent la personne la plus conforme aux normes et aux valeurs du groupe, est ainsi attaché au bénéfice que cette fonction lui apporte dans la réalisation de ses objectifs. Il accepte cette position particulière dans la mesure où les autres membres y trouvent leur compte ; ils en ressentent sécurité et satisfaction. Pour le dire plus simplement, **un groupe ne peut pas s'installer durablement dans une dynamique de travail s'il n'est pas conduit et cette conduite, en sus des compétences techniques requises, implique une reconnaissance et un investissement affectif réciproque à l'égard de la personne qui incarne cette fonction.**

Thomas Hobbes écrivait dès 1651 dans le *Leviathan* : « Les humains en multitude forment une personne une quand ils sont représentés par un seul homme ou une seule personne, en sorte que cela se fasse avec le consentement de chacun des individus particuliers de cette multitude. En effet, c'est l'unité du représentant, non l'unité du représenté, qui fait la personne une. Le représentant est le support de la personne et il n'est le support que d'une seule personne : l'unité dans une multitude ne peut s'entendre d'une autre manière. » En vertu des mécanismes psychiques d'identification multiples – des membres au leader, des membres entre eux et du leader à la structure –, la représentation-incarnation repose sur l'idée qu'une partie est identifiée au tout ce qui resserre beaucoup le sentiment de liaison et d'unité.

Dans la perspective de la mission d'aide à la professionnalisation défendue par le FONJEP, cette fonction groupale, détenue au sein du conseil d'administration, voire de l'assemblée fondatrice, peut ensuite se formaliser d'un point de vue organisationnel en confiant à ladite personne une fonction de responsable ou de directeur, selon les lieux, de l'association, ce qui en fait son principal référent. N'incarnant non plus seulement une fonction groupale mais bien la structure dans son ensemble, la fonction symbolique de ce représentant est accentuée. Une responsable dira ainsi des projets qu'elle a investi « *ce sont mes bébés* ». L'incarnation est donc une forme particulière de la représentation reposant sur un puissant socle symbolique en lien notamment avec la question de la figurabilité et du sacré.

Nous posons alors l'hypothèse que les périodes de transmission sont particulièrement à même de nous renseigner sur la puissance des logiques d'incarnation, que **plus l'incarnation est forte, plus la transmission sera rendue difficile**. Cette question fut abordée lors d'un COPIL, mais dans les faits nous n'avons pas été témoins de telles difficultés. Tout au plus avons-nous entendu certains responsables désirant lutter contre cette centralité de leur place dans l'ensemble intersubjectif ou invoquant leur appréhension quant au devenir de la structure s'ils venaient à partir. Le développement de l'approche multiskill à **SEVO** nous apparaît relever de cette même préoccupation.

Au-delà des enjeux de partage d'information et d'évolution de la structure formelle, les passages de relais ne sont en effet jamais simples. « Les processus de transmission, dans les institutions à vocation existentielles (Enriquez, 1987) convoquent chaque génération présentes dans l'institution – les anciens et les nouveaux – dans un travail de l'intersubjectivité spécifique » (Maurin-Souvignet, Pinel, 2019, p. 136). Ces derniers expliquent dans ce même article que sur le plan symbolique, pour que le leg soit appropriable, « les processus de transmission nécessitent que les légataires consentent à ce que l'objet connaisse un destin qui échappe - au moins partiellement - à leur emprise » (ibid, p. 138) et que « les héritiers s'inscrivent dans une part d'affiliation qui est toujours aussi une mise à l'épreuve narcissique et filiative » (ibid) et reconnaissent les différentes « figures de l'altérité [que sont] l'histoire, l'institution et l'asymétrie de ses savoirs » (ibid).

Pour reprendre synthétiquement les idées avancées au cours de ces trois premières sous parties du III., nous pensons que les associations JEP disposant d'un financement par le FONJEP cherchent à tisser leur fonctionnement organisationnel en appui sur les modèles coopératif et charismatique qui s'avèrent assez complémentaires pour faire co-exister à la fois partage et incarnation du pouvoir et rendre ainsi possible un réel travail de groupe. Nous nous inscrivons donc en faux quant à dire du charismatique qu'« il s'agit [nécessairement] d'une autorité autocratique ou paternaliste » (Enriquez, 1976, p. 86). Une telle représentation nous apparaît au contraire avoir rendu difficile le travail de différenciation dans les petites structures coopératives, la peur ou l'impensé du pouvoir favorisant l'effacement des personnalités susceptibles d'occuper des positions efficaces de leadership. **Lorsqu'il est adossé à des valeurs coopératives, le modèle charismatique se déploie avec d'autres soubassements imaginaires.**

Il nous est actuellement difficile d'évaluer plus précisément l'impact du FONJEP sur ces processus groupaux et organisationnels. L'intention explicite de soutenir la professionnalisation et l'emploi permettrait-elle en outre, et même si ce n'est pas conscientisé, de soutenir une logique d'incarnation ?

Tout au plus pouvons-nous signifier que dans 5 des 10 structures rencontrées, le FONJEP finance le poste du responsable favorisant l'installation d'une figure dans la stabilité.

Cinq autres structures se voient financé un poste qui, s'il n'est pas celui du principal représentant, demeure une clef-de-voute pour le portage de projet. Le salarié l'occupant incarne donc là encore une part des finalités du groupe.

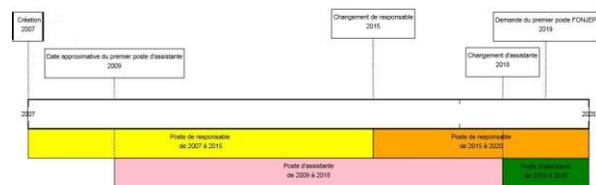
Les postes FONJEP occupent donc de toute évidence une fonction pour faire tenir ces ensembles intersubjectifs. Ce dispositif soutient la différenciation des fonctions dans le respect des valeurs démocratiques placées au cœur de l'espace institutionnel.

Préconisations

Pour approfondir cette hypothèse de travail, il serait précieux de pouvoir réaliser quelques études longitudinales de grande envergure. Cela constituerait un accompagnement des associations à mener un travail d'historisation très précieux dans les moments de transition. Nous pourrions alors explorer :

- L'histoire de la structure (comment s'est opérée la fondation ? Quelles ont été les logiques de transmissions ? Y a-t-il eu des départs de figures emblématiques ?)

Les participants réaliseraient une frise chronologique avec les éléments clés de la vie de leur structure.



Nous pourrions ainsi réfléchir avec eux à ce que de l'histoire est plus ou moins accessible et aux facteurs qui en facilitent ou en compliquent l'appropriation.

- L'histoire du poste FONJEP (nombre de personnes ayant occupées le poste, longévité de chaque personne sur le poste et type de fonctions occupées) et de la personne sur le poste (parcours, différentes fonctions exercées)

4. Le partage de valeurs à l'épreuve du rapport à la subvention

Avec l'accroissement de la masse salariale alourdissant les coûts de gestion dans les associations, celles-ci ont développé un très fort degré de dépendance à l'égard des financements publics. L'enquête menée en 2017 par le FONJEP montre l'importance de ces financements dans le secteur de la Jeunesse et de l'Éducation populaire. « Les ressources principales des associations sont les subventions publiques territoriales (pour 75 % des répondants) et nationales (pour 45 %), puis les revenus d'activités (pour 53 % des répondants) et les cotisations des adhérents (pour 30 % des répondants). » (Dussert, 2017, p. 1). Cette forte dépendance, et à fortiori **les liens à l'organisme subventionneur qu'est le FONJEP, méritent qu'on s'y attarde d'autant plus que la dimension économique est, dans l'Éducation populaire, « restée marginale et subordonnée au projet**, ne faisant pas l'objet d'un questionnement collectif » (Juan, Laville, 2019, p. 6).

Didier Jacquemain, alors délégué général de la fédération nationale des Francas, fournit une lecture assez pessimiste des relations entre acteurs publics et associatifs. « Au-delà du seul champ de l'Éducation populaire, la commande publique conduit quasi systématiquement à une perte de qualité dans le dialogue entre les acteurs publics et associatifs. Les lieux mêmes du dialogue disparaissent peu à peu, rendus inutiles par le formalisme dépersonnalisé associé au droit de la commande publique. Les associations deviennent des prestataires "comme les autres" alors qu'elles aspirent à demeurer des partenaires. » (Bocquet, 2014, p. 130).

Entre désirs et résistances, la question du lien est toutefois plus ambivalente. S'il est fréquent d'entendre combien l'organisme (qui n'est même plus alors considéré comme une organisation ou une institution) est froid et désaffectivé, la relation financeur/financé est sûrement également rendue difficile pour d'autres raisons. On peut notamment pointer une peur de l'ingérence et une volonté de maintenir une autonomie qui serait peut-être même plus présente dans ce secteur puisque ce sont des valeurs fortes. **La crainte d'une maîtrise, d'un contrôle accru de l'État peut activer le désir de ne pas dépendre uniquement de financements publics.** Ces ambivalences sont peu surprenantes face au pouvoir incarné par un financeur. « Le besoin de sécurité, de stabilité, d'amour, de directives, sont de sûrs alliés du pouvoir, qui correspond à une attente et à une demande autant qu'il peut engendrer frustration, haine et révolte » (Barus-Michel et Enriquez, 2002).

Une responsable nous dira ainsi développer des projets avec des fondations privées, où elle trouve plus de lien humain et ne se sent pas dépendante comme avec les financements de l'État ou du département. En finançant un projet, la fondation se sent concernée. Cette **aspiration à un partenariat fort et « réhumanisé »** entre en écho avec le discours tenu par l'une des directions rencontrées dans le cadre de notre étude : « *Vous nous financez c'est bien mais pour nous, le partenariat c'est pas un truc d'euros, ça doit aller au-delà, c'est : qu'est-ce qu'on partage ? Aujourd'hui vous nous financez mais ça raconte quoi ? Ils sont où les points de convergence ? c'est là où moi ça m'excite de les entraîner. Les finances c'est un moyen, on s'en fout en fait. Une fois qu'on a renouvelé la convention, faisons-nous plaisir ensemble* ».

Il y a donc, de manière assez évidente, un désir de faire vivre des valeurs communes avec les partenaires. Le rapport économique qui s'établit entre une association et les services publics ne serait alors qu'un prétexte (toutefois nécessaire !) pour rêver les projets et agir ensemble. Les visions d'avenir et idéaux convergeraient dans des relations d'alliances.

Les associations reconnaissent la portée du financement du FONJEP en tant qu'il permet de « *se sentir plus crédible* », de « *sécuriser durablement un poste et donc l'association* » ou encore de « *conduire son projet plus loin et soutenir l'existant* ». Cependant elles ne le perçoivent pas toujours comme un partenaire permettant de faire vivre les aspirations évoquées plus haut. « *Le FONJEP c'est de l'administratif* », « *je n'ai pas compris réellement qui ils étaient* ». Le manque de liens est évoqué de manière récurrente : « *nos attentes sont d'avoir plus de liens. Pas une surveillance mais des contacts* », « *Pourquoi personne ne vient nous voir ?* » ; « *c'est dommage que tous ces partenaires financiers ne viennent pas* ».

D'autres discours, valorisant les relations établies avec les services déconcentrés de l'État, vont également dans le sens de l'importance des liens : « *C'est véritablement un partenariat institutionnel avec la DDCS qui reconnaît notre expertise et qui nous aide aussi (...). C'est parce qu'ils reconnaissent nos compétences, qu'ils souhaitent nous apporter une aide et qu'on bénéficie aujourd'hui de deux postes FONJEP* ». Que ce soit sous la forme d'un manque ou d'un acquis, **la reconnaissance réciproque s'avère être primordiale pour dépasser la relation contractuelle et ne pas se considérer comme un simple prestataire au service de l'État.**

Zoom sur

Peuples solidaires		
<u>Localisation</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>
Nanterre, 92	Défense des droits	1983
<u>Nombre d'adhérents</u>		<u>Chiffre d'affaire/Recettes</u>
?		750 000 €
<u>Nombre de salariés</u>		<u>Nombre de bénévoles</u>
11 (ETP : 10)		30 (ETP : ?)
<u>1^{er} poste FONJEP obtenu en</u>	<u>Nombre de poste FONJEP</u>	<u>Fonction sur le poste FONJEP</u>
1997	1	Chargée de mobilisation
<p>Créé en 1983, Peuples Solidaires est une fédération qui rassemble 45 associations locales dans une volonté d'accompagner et de soutenir les organisations d'hommes et de femmes qui luttent pour défendre leurs droits. Les actions menées visent ainsi la défense des droits socio-économiques et culturels de façon mondiale.</p>		

En 2008, puis de façon officielle en 2014, l'association a rejoint la fédération internationale *Actionaid international* en tant que membre associé ce qui lui a permis d'accéder à un réseau de contacts dans une perspective de partage des connaissances, stratégies, outils et actions. Le travail consiste à soutenir l'action des associations partenaires en tentant d'influencer les politiques françaises, européennes et mondiales afin de veiller à ce que les droits de chacun soient préservés et appliqués. *Peuples solidaires* (Actionaid France) s'organise autour de 4 axes principaux : la responsabilité sociale des entreprises, la dignité au travail, le droit des femmes ainsi, pour finir, que la souveraineté alimentaire et le développement.

Le poste FONJEP de la structure, chargée de mobilisation, évolue sur ce dernier volet. En poste depuis 2017, son travail consiste à mobiliser les acteurs du réseau (adhérents de l'association et groupes locaux) afin qu'ils puissent porter leurs campagnes et interpeler l'opinion publique pour rendre visibles les luttes soutenues (par exemple : création de vidéos afin de dénoncer des conditions de travail délétères). Pour y parvenir, elle crée des formations, mène des interventions ou met en place des accompagnements. Elle a également la charge d'organiser les rendez-vous militants (rencontres pour échanger sur des thématiques). Le directeur dira de sa fonction « *C'est autour de son poste que s'exprime de façon la plus nette le lien avec l'Éducation populaire* ».

Les valeurs de l'éducation populaire sont en effet ancrées dans la pratique de la chargée de mobilisation. « *Les valeurs de l'éducation populaire, c'est apprendre par l'expérience, éviter l'apprentissage de façon descendante mais horizontale (...) c'est la mise en valeur de la curiosité. (...) Les demandes de subvention du FONJEP s'intègrent très bien dans les activités qu'on mène au quotidien. On ne crée pas des activités exprès pour le FONJEP, c'est vraiment un poste qui nous permet de soutenir les activités qu'on met déjà en place* ».

A travers ces propos, nous pouvons aisément comprendre à quel point les valeurs du FONJEP sont épousées mais aussi confondues avec celles de la salariée bénéficiant d'un poste FONJEP. Depuis quelques mois, la chargée de mobilisation est particulièrement attachée à un projet qui lui tient à cœur, l'université d'été des mouvements sociaux. Elle espère via cette action réussir notamment à toucher un public plus jeune.

Les « lieux mêmes du dialogue », pour reprendre l'expression de Didier Jacquemain, sont convoités, appréciés mais encore trop rares. « *Le FONJEP transmet ces valeurs d'Éducation populaire mais on le découvre lors des réunions. Il n'y en a pas eu beaucoup, je m'en rappelle seulement de trois* » ; « *En 2008 une personne de Jeunesse et Sport, (on avait eu l'agrément), est venu nous faire un cours de démocratie participative. Il n'était pas du tout dans le jugement mais dans l'accompagnement. On est souvent seuls dans les assos, il y avait des choses qu'on n'avait pas vues sous cet angle-là, la façon vraiment démocratique. On a fait un gros travail avec eux, on a tout mis à plat, on a vraiment appris. On est très en demande de ce genre de choses* ».

Les discours révèlent donc une importance accordée à la qualité des liens entretenus avec les partenaires financiers, notamment le FONJEP. Qu'en est-il des relations qui peuvent s'établir entre les structures bénéficiant d'un poste FONJEP ? Le fait de bénéficier d'un même dispositif d'aide peut-il être un élément organisateur des liens qui se tissent entre associations ?

Les structures rencontrées nous ont majoritairement fait comprendre que, si le FONJEP représente un marqueur évident d'appartenance au mouvement d'Éducation populaire, ce n'est pas cet élément qui leur permet de se reconnaître entre elles et de faire groupe. Une directrice explique : « *Les associations avec lesquelles on travaille bénéficient peut-être d'un poste FONJEP, je n'en n'ai aucune idée. C'est fort possible, mais ce n'est jamais un objet de discussion, nous n'en parlons pas* ». Les associations du réseau FONJEP ne s'identifient donc pas (ou peu) entre elles, sauf lorsqu'elles participent à un comité régional : « *à ces réunions, on crée des liens, cela nous permet de rencontrer d'autres assos comme nous, ça rend concret le réseau, mais on aurait besoin de plus de rencontres pour que le FONJEP ne soit pas juste associé au financement d'un poste* ». Ainsi, si les professionnels évoquent la notion de réseau lorsqu'on leur parle du FONJEP, ils mettent en avant, tout d'abord, la coopération entre les acteurs publics et les associations, bien plus que la coopération *entre* associations.

Le comité de pilotage nous dira d'ailleurs dès notre première rencontre que plus qu'un réseau, il s'agit d'un corpus puisque les acteurs FONJEP ne développent pas à ce jour un sentiment d'identité commune. Les réseaux d'appartenances sont davantage constitués autour de différents groupements tels que la Fédération des MJC. L'institution FONJEP qui voulait regrouper les structures autour de l'identité JEP se trouve en peine dans cette tentative car elle se montre peu visible auprès des structures mais demande de la visibilité à ces dernières. On entend ainsi que « *pour un petit bout de FONJEP ils nous en demandent beaucoup, de plus en plus, ils nous demandent des informations dans le renouvellement* » ou encore « *ils savent qui je suis mais moi je ne sais rien d'eux* ».

Il peut sembler ardu de « faire lien » avec une institution partenaire quand on ne voit pas, quand on ne connaît pas ses interlocuteurs. Cependant, **il y a indéniablement une identité et une histoire commune entre les structures et le FONJEP qui les accompagne. L'attachement aux valeurs de l'Éducation populaire constitue un socle sur lequel se constitue les bases d'une groupalité.** « La notion d'un discours de groupe suppose un organisateur inconscient du discours, valant représentation-but partagée par les membres du groupe. » (Kaes, 2017, p. 77). Nous remarquons également qu'à travers un mécanisme d'identification projective, les membres des associations attribuent au FONJEP les mêmes adjectifs axiologiques que ceux qu'ils emploient pour se qualifier eux-mêmes.

Pour finir, nous pouvons remarquer que cette étude a été majoritairement accueillie, du côté des associations, comme une démarche bienvenue de rapprochement venue du FONJEP, perçue comme déliée des enjeux de renouvellement de convention (bien que nos interlocuteurs aient pu évidemment fantasmer des enjeux politiques et financiers derrière une telle enquête). Ceci va dans le sens d'une relation partenariale au sein de laquelle le pouvoir d'agir (au sens ici de pouvoir tenir un discours sur soi, qui soit entendu) est mis entre les mains de ceux qui sont « en demande ».

Conclusion

Avec cet écrit, l'étude engagée depuis plusieurs mois arrive à son terme. Fruit d'une élaboration collective, il est l'aboutissement d'un travail clinique qui nous a conduit à rencontrer dix structures subventionnées par le FONJEP sur le territoire de l'Île-de-France. Elles ont choisi de coopérer et de s'engager avec nous dans cette démarche, leurs représentants nous ont accordé de leur temps pour nous parler d'eux, des réalités du terrain, de leurs expériences et ressentis. La psychosociologie clinique et psychanalytique fut une option théorique éclairante pour accéder non seulement au réel mais aussi au rapport subjectif que les sujets entretiennent vis-à-vis de celui-ci. Nous avons organisé nos idées afin de restituer avec le plus de fidélité possible la richesse du matériel clinique recueilli. Les trois parties qui se sont ainsi dégagées représentent trois angles différents pour déterminer des axes réflexifs et des indicateurs pertinents de valorisation de l'impact des acteurs du FONJEP.

En premier lieu, nous avons mis en exergue combien le corpus des acteurs associatifs bénéficiant du soutien d'un poste financé par le FONJEP en Île-de-France est polymorphe. Présentes dans toute la région, ces associations font rayonner les principes de l'Éducation populaire autour de missions d'une grande diversité, adressées à une pluralité de publics et bénéficiant du concours d'un nombre important de bénévoles. Seul l'important travail de structuration tant d'une groupalité en interne que d'une coordination avec une multiplicité d'autres acteurs de terrain, porté essentiellement par des salariés, garantit la densité et la vivacité d'un maillage territorial qui soutient le lien social et permet le déploiement d'une précieuse créativité.

Le FONJEP qui a vocation, par le financement de postes, à soutenir l'emploi dans le monde associatif est sujet à des investissements affectifs différents selon le regard subjectif que les représentants des associations portent sur leur propre structure. Selon que cette dernière est en période de fondation, de refondation, de crise, de précarité ou de stabilité, le dispositif FONJEP peut être perçu comme garant d'un processus d'autonomisation, d'une difficile survie ou comme un ensemble institutionnel auquel chacun concourt en participant de la réalisation des utopies qui le cimentent. Quoiqu'il en soit, et bien que les structures y fassent peu référence spontanément, il est notable – en explorant tant leur modalités d'organisation que le vocabulaire qu'elles mobilisent – que ce constitue là un ensemble institutionnel unifié et cohérent qui repose sur une articulation entre principes démocratiques et humanistes où les logiques d'incarnation restent au service du bien commun et où le nécessaire recours à des ressources économiques ne peut se concevoir sans s'accorder sur des valeurs partagées.

A l'issue de ce travail, reposons brièvement le contexte dans lequel a émergé la commande à laquelle nous avons cherché à répondre. Historiquement, le FONJEP s'est constitué comme un soutien de l'État en vue de favoriser la professionnalisation de structures associatives s'inscrivant dans l'espace institutionnel de la Jeunesse et de l'Éducation populaire. La création de ce fond marque une volonté affirmée de cogérer les subventions de l'État et des collectivités territoriales, caractéristique d'un mouvement historique particulier.

Bien que pérennisé dans le temps, on entend à bas bruit que l'exercice de cette cogestion se serait un peu perdu et qu'il est aujourd'hui difficile de mobiliser tous les acteurs. La création des comités régionaux a eu notamment pour but de soutenir cette ambition mais demeurent d'importantes questions relatives notamment à l'exercice et la répartition du pouvoir, ce qui n'est pas délié des enjeux de reconnaissance d'un socle identitaire commun. Les valeurs de coopération, actuellement sans cesse mises à l'épreuve par la transformation des métacadres, cherchent toutefois toujours à s'imposer.

L'une des dimensions de la commande consistait justement à renforcer l'identité commune des acteurs FONJEP en Ile-de-France. Si nous entendons la demande sous-jacente comme relevant d'un travail de lien, elle se dirige à notre sens dans quatre directions : lien avec les acteurs associatifs de terrain, lien avec l'état et les collectivités territoriales, liens entre les membres du comité régional et éventuellement, bien que ce soit moins facile à appréhender encore, lien avec le grand public. Décliner cette étude sous la forme d'une Action-Recherche relevait, dans le sens de cette interprétation, de l'intention d'associer solidement l'ensemble des parties prenantes à ce travail.

Ce type de démarche suppose en effet de s'appuyer sur chacun de ces liens pour faire vivre un travail global de coopération et d'implication. Dans ce but, nous avons proposé la mise en place d'un comité de pilotage afin de faciliter une réflexion commune avec les commanditaires de l'étude. Quant aux liens avec les acteurs de terrain, ils se sont limités aux seules rencontres et temps d'observation prévus pour le recueil de données. Les moyens à notre disposition ne permettaient pas davantage. Afin que chacun s'engage réellement dans un tel dispositif, contribue à la réflexion et s'approprie des savoirs coconstruits, il nous faudrait bénéficier d'une latitude supplémentaire pour pouvoir proposer de nouvelles rencontres, mettre en place des groupes de travail, des temps de restitution collectifs.

A défaut de déployer pleinement ce processus d'action-recherche, tout au long de la rédaction de ce rapport, nous nous sommes efforcées d'en penser la multi-adresse afin que ce livrable soit accessible à l'ensemble des acteurs mentionnés : les pouvoirs publics, le grand public et les acteurs FONJEP en Ile-de-France. Ce fut toutefois très difficile car chaque destinataire n'aura pas les mêmes attentes, les mêmes intérêts.

Derrière cette commande co-existent bien plusieurs demandes ; nous pensons avoir ouvert la voie à leur formulation et à leur traitement. Mais construire une restitution adressable à un public aussi large relève du défi. Redoutant à maints égards que le résultat auquel nous avons abouti ne puisse toucher également tous les interlocuteurs désignés, nous espérons que chaque lecteur parviendra malgré tout à y trouver des éléments utiles à sa réflexion, depuis sa propre place et que s'ouvrent ainsi des perspectives de prolongement de ce passionnant travail de mise en exergue de la puissance et de la pertinence des projets menés par les acteurs FONJEP sur le territoire francilien.

ZOOMS SUR LES STRUCTURES

CLAPOTIS ET RICOCHETS.....	18
GROUPEMENT REGIONAL D'ANIMATION ET D'INFORMATION SUR LA NATURE ET L'ENVIRONNEMENT (GRAINE).....	24
SPORT EMPLOI VAL D'OISE (SEVO).....	29
UNE GOUTTE D'OR PRODUCTIONS (UGOP)	34
FJT « LES JEUNES DE LA PLAINE ».....	39
FESTIVAL INTERNATIONAL DE FILMS DE FEMMES (FIFF)	42
RENCONTRES POUR L'EGALITE D'ACCES A L'EMPLOI (RPEAE).....	49
MJC DE MEAUX	52
ASSOCIATION DEPARTEMENTALE GENS DU VOYAGE DE L'ESSONNE (ADGVE).....	56
PEUPLES SOLIDAIRES.....	61

TRAITEMENTS QUANTITATIFS DES DONNEES

REPARTITION DES FINANCEMENTS EN NOMBRE DE POSTES ET D'ASSOCIATIONS PAR DEPARTEMENT.....	8
COMPARAISON ENTRE LA REPARTITION DU NOMBRE DE POSTES ET D'ASSOCIATIONS FINANCES ET QUELQUES INDICATEURS CLEFS.....	9
PART DE CHAQUE SECTEUR D'ACTIVITE SOUTENU PAR LE FONJEP AU 31 DECEMBRE 2019	12
MODELISATION EN NUAGE DE MOTS POUR TEMOIGNER DE CETTE DIVERSITE DES PUBLICS.....	17
A) NOMBRE DE SALARIES ET DE BENEVOLES B) PART DES ETP SALARIES ET BENEVOLES.....	22
REPRESENTATION SCHEMATIQUE DE L'EMBOITEMENT DES RESEAUX	26
MISE EN VISIBILITE DE LA QUALITE DU RESEAU DES ASSOCIATIONS RENCONTREES	27

BIBLIOGRAPHIE

- Assoun, P. (2005). Précarité du sujet, objet de la demande. Préjudice et précarité à l'épreuve de la psychanalyse. *Cliniques méditerranéennes*, n° 72(2), 7-16.
- Benghozi, P. (2019). « Métapsychologie du Lien-Maillage-Réseau, une clinique de l'étayage ». *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 73(2), 27-45.
- Blanchot, M. (1983). *La communauté inavouable*. Paris, Editions de Minuit, 2012.
- Bonnefon, G. (2006). *Penser l'éducation populaire : humanisme et démocratie*, Lyon, Chronique sociale.
- Boutinet, J.P. Brechet J.P. (2014). *Redonner au projet la persévérance sur le profit, Logiques de projet, Logiques de profit, Convergences ou oppositions ?*, Lyon, Chronique Sociale
- Boutinet, J.P. (2012). *Anthropologie du projet*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France.
- Bucolo, E., Eynaud, P., Gardin, L. (2019). Les modèles socio-économiques associatifs, *Revue de littérature, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature*.
- Bulter, J. (2002). *La vie psychique du pouvoir*, éditions Léo Scheer.
- Caillé, A. & Chanial, P. (2011). Présentation. *Revue du MAUSS*, 38(2), 5-30.
- Cassiers, I. (2011). *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*. La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris, Points, 1999.
- Cingolani, P. (2006). *La précarité*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France.
- Dorna, A. (2008). « La question du Chef charismatique : l'image épique et la dynamique émotionnelle », *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 13.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*, Paris, Puf, 2003.
- Foucault, M. (1989). « Il faut défendre la société », *Résumé de cours 1970-1982*, Conférences, essais, et leçons du Collège de France, Julliard, 85-86.
- Freud, S. (1921). *Psychologie collective et analyse du moi*, dans *Essais de psychanalyse*, Paris, PBP, Payot, 1981.
- Fustier, P. (2008). *Les corridors du quotidien*. Paris, Dunod.
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. Louvain-la-Neuve, Belgique, De Boeck Supérieur.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan*, 1, 16, trad. fr. Gérard Mairet, Paris, Gallimard, 2000.
- Honneth, A. (2002). « Capitalisme et réalisation de soi : les paradoxes de l'individuation », trad. fr. Rush P., in *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte, 2006, 305-323, 315.

Jaques, E. (1955). « Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution » trad. Fr André Lévy, Sylvain Delouée in *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* Tome II., Paris, Dunod, 1965.

Juan, M., Laville, J.-L., (2019). Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, Étude pour le FONJEP.

Kaës, R. (1978). « L'utopie dans l'espace paradoxal : entre jeu et folie raisonneuse », *Bulletin de psychologie*, n°336, tome 31, 853-879.

Kaës, R., (1989). Le pacte dénégatif dans les ensembles transsubjectifs, In Guillaumin et Ali., *Le négatif, figure et modalités*, Paris, Dunod, 181.

Kaës, R. (2009). Le deuil des fondateurs dans les institutions : travail de l'originaire et passage de génération. In Olivier Nicolle éd., *L'institution en héritage : Mythes de fondation, transmissions, transformations*, Paris, Dunod, 45-74.

Kaës, R. (2017). *Les théories psychanalytiques du groupe*. Paris cedex 14, France, Presses Universitaires de France.

Maurel, C. (2010). Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation, Paris, L'Harmattan.

Maurin Souvignet, A. & Pinel, J. (2019). Les enjeux de la transmission dans les institutions de soins, d'éducation et de formation. *Perspectives Psy*, vol. 58(2), 135-142.

Meugnier, G. (2014)., Mutations fonctionnelles et référentielles des modèles de coopération entre associations d'éducation populaire et pouvoirs publics : l'exemple du partenariat entre la Ligue de l'enseignement et le ministère de l'éducation nationale, Thèse de doctorat en science politique, Université de Grenoble.

Perrenoud, P. (1996). *Travailler ensemble, soigner ensemble*, Lausanne, Direction des soins infirmiers, 19-39.

Pichon Rivière, E. (2004). *Le processus groupal*, Toulouse, érès.

Rouchy, J.-C. ; Soula-Desroche, M. (2004). *Institution et changement : Processus psychique et organisation*, Toulouse, érès, 2010.

Sang Ong-Van-Cung, K. (2010). Reconnaissance et vulnérabilité : Honneth et Butler. *Archives de Philosophie*, tome 73(1), 119-141.

Tchernonog, V. (2012). « Le secteur associatif et son financement ». In : Informations sociales, vol. 172, n° 4, 11–18.

Villetorte, F. (2007). « L'hétéronomie, une porte d'accès au désir et à l'autonomie ». *Le Journal des psychologues*, 247(4), 51-53.

Weber M. (1913). *Economie et société*, Paris, Plon, 1995.

Winnicott, D.-W. (1971). *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, 1981.