Le projet associatif, multidimensionnel et obsolescent

LE BERRIGAUD, Marie-Laure

Université d'Orléans, Laboratoire d'Economie d'Orléans

Marielaure.leberrigaud@sfr.fr

Résumé :

L'étude du projet associatif en sciences de gestion mobilise une partie de la littérature sur le projet. L'association étant une organisation *à* projet (Boutinet, 1990), notre positionnement sur cette littérature sera de considérer le concept de projet dans son sens le plus fondamental (Desreumaux, 2011). Boutinet (1990) précise que le choix d'utiliser la préposition « à » insérée avant le terme projet « *souligne la visée intentionnelle propre à tout projet* », tandis que la préposition « de » renvoie d'abord au contenu du projet et la préposition « par » « *entend signifier le recours à la démarche projet comme méthodologie* ».C'est pourquoi nous écartons toute une partie de la littérature qui s'intéresse à la méthodologie de projet ou au contenu du projet pour nous intéresser essentiellement à ses intentions. Elle mobilise également une littérature sociologique (Laville, 2013) sur l'association de loi 1901, mettant particulièrement en exergue sa dimension institutionnelle.
La notion de projet associatif est relativement récente, on peut placer son apparition en France à partir des années 1980. Les praticiens du monde associatifs (bénévoles, salariés, organismes d'accompagnement, revues spécialisées) se sont emparés du projet associatif et participent à leur large diffusion jusqu'à le rendre aujourd'hui incontournable. Pour ces acteurs associatifs, le projet associatif est une déclinaison de l'objet social, justifiant l'existence de l'organisation et la guidant dans son développement par la fixation de grandes lignes directrices, d'objectifs et de moyens. Pour une association parvenue à maturité, il est souvent question de renouveler le projet. Cet article a pour vocation à comprendre pourquoi il devient nécessaire à un moment donné d'actualiser le projet. L'étude théorique apporte des éléments de réponses quant au caractère multidimensionnel et obsolescent du projet associatif, en mobilisant en particulier le concept de règles (Romealer, 1998) pour qualifier le projet associatif comme étant une règle (Joffre et Loilier, 2015). L'étude de cas permet d'identifier des facteurs humains et organisationnels qui influent sur cette obsolescence ainsi que sur le potentiel d'actualisation du projet associatif.

Mots-clés : Associations, Projet, Règles, Obsolescence, Actualisation.

Le projet associatif, multidimensionnel et obsolescent

INTRODUCTION

« *La question propre à l'association est celle de l'articulation entre le projet émanant des fondateurs et la nécessité d'une organisation pour le réaliser* » (Laville, 2013).

Nombreux sont les auteurs sociologues ou gestionnaires qui écrivent sur le projet (Boutinet, 1990) ou le management de projet (Giard et Midler, 1993 ; Muller, 2005 ; Joffre et *Al.*, 2006 ; *etcetera*). L'origine latine de « Projet », *projectum* de *projicere* indique deux idées essentielles et récurrentes dans les diverses définitions proposées par les uns et les autres : celle d'un travail préparatoire, et celle d'un objectif à atteindre. Peu de chercheurs en gestion ont spécifiquement traité du projet associatif (PA). Pour les praticiens, en revanche, il s'agit d'une déclinaison de l'objet social, dont les valeurs et les missions sont le socle de l'association et les maîtres mots du projet associatif. C'est ce qui justifie l'existence de l'association et lui permet de ne pas s'égarer. C'est également ce qui permet de guider l'organisation, de donner les grandes lignes de développement, les objectifs et les moyens à mobiliser pour y parvenir. Rousseau (2004) a mis en évidence la possible dissociation de l'organisation et de son projet, en prenant appui sur les trajectoires et les crises traversées par l'organisation. Notre recherche se positionne plutôt sur l'évolution du projet en lui-même. Les praticiens ainsi que les formations à destination des dirigeants bénévoles parlent de la nécessité de renouveler le projet associatif. Cet article cherche donc à répondre à la question suivante :

Pourquoi est-il nécessaire de renouveler le Projet Associatif ?

Notre première partie, théorique, apportera des éléments de réponse sur la nécessité d'actualiser le PA. Nous expliciterons d'abord les particularités de l'association, organisation à projet (1.1) afin de définir la place et le rôle du projet dans l'organisation. Ensuite, après avoir rappelé l'historicité de la notion de « projet associatif » (1.2.1), nous nous interrogerons sur l'institutionnalisation du projet en France (1.2.2), et à celle du projet associatif (1.2.3). Pour achever cette sous-partie, nous proposerons d'identifier différentes dimensions du projet et leurs temporalités respectives par une étude linguistique et proximale du mot « projet ». Dans un troisième temps (1.3), nous mobiliserons le concept des règles pour définir le projet

associatif. Cela permettra d'établir les grandes problématiques inhérentes au projet associatif et d'aborder la question de la potentielle obsolescence du projet associatif.

L'étude empirique permettra d'approcher le fonctionnement d'une association et d'étudier les difficultés face au renouvellement du projet. Notre méthodologie de recherche (2.1) et notre étude de cas (2.2) seront présentées. Nos résultats feront l'objet d'une troisième partie : des facteurs humains (3.1) et organisationnels (3.2) seront identifiés comme pouvant influer sur le renouvellement du projet.

Nous conclurons par une synthèse de ces facteurs et de leur rôle respectif dans l'actualisation du projet.

1. PLACE ET DIMENSIONS DU PROJET ASSOCIATIF DANS L'ORGANISATION

L'objet de cette partie est de parvenir à proposer cadre conceptuel de compréhension du phénomène « projet associatif » qui soit cohérent avec les spécificités de l'organisation associative. D'abord nous verrons comment l'organisation et le projet évoluent entre la naissance de l'association et le moment où la reformulation du projet devient nécessaire. Ensuite, nous choisirons, parmi l'immense diversité des écrits sur le projet ceux qui permettent d'éclairer le phénomène que nous étudions ici : le projet associatif. Enfin, nous nous appuierons sur le concept de règles pour mettre en évidence les problématiques inhérentes au projet associatif.

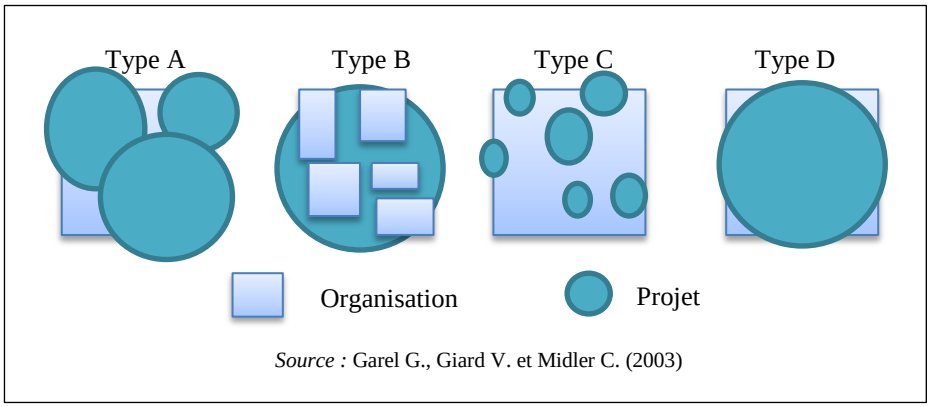
1.1. LE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION ASSOCIATIVE

1.1.1. L'association naissante

Lorsque « *deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* »[1], c'est pour mettre en œuvre un projet. C'est ce projet qui fait sens à leur rassemblement. Pour le réaliser, ils décident alors de créer une structure organisationnelle adaptée à ce projet, celle qui correspond à leurs besoins. Ainsi naît l'organisation formelle, et ainsi naît l'association. « *L'un est la raison d'être de l'autre* » (Joffre *et al.*, 2006), au moins à l'origine et dans les premiers temps de l'association. Garel, Giard et Midler (2003) proposent une typologie des

[1] Extrait de l'article premier de la loi du 1er juillet 1901 relative au droit d'association.

projets, fondée sur le rapport projet/organisation. Elle montre l'importance que représentent les projets en fonction de l'organisation.



Source : Garel G., Giard V. et Midler C. (2003)

Figure 1 : Typologie des projets fondée sur le rapport projet / organisation

Le type A est caractéristique de l'organisation « *impliquée dans quelques très gros projets vitaux pour sa survie* ». Le type B est un projet unique au cœur d'une configuration organisationnelle, comme peut l'être par exemple une joint-venture. Le type C est une organisation fonctionnant grâce à une multitude de projets de taille diverses. L'organisation associative correspond au type D que les relient aux entreprises de type start-up pour lesquelles le projet est le but de l'organisation. Techniquement, dans ce type d'organisation, la fin du projet est synonyme de disparition ou transformation de l'entreprise. Ces auteurs précisent que le moment où la start-up « *change de statut pour devenir une entreprise « banale » est difficile à définir* ». Cela amène l'idée que l'organisation cherche généralement à survivre à son projet, même lorsque celui-ci s'achève. Autrement dit, l'organisation de type D va se transformer lorsque le projet est échu.

1.1.2. Le développement de l'organisation associative

Si à l'origine, l'organisation et le projet ne font qu'un, la croissance et le développement de l'organisation peuvent conduire l'organisation à se dissocier de son projet. R. Michels (1911) démontra comment l'organisation dissout progressivement le projet. L'intégration progressive de la logique gestionnaire contraint les dirigeants à résoudre des problèmes managériaux de plus en plus complexes. Au fur et à mesure, les dirigeants bénévoles, initialement militants, se transforment en agents opérateurs et les élus municipaux deviennent prescripteurs : « *Dès lors, le mythe fondateur du projet associatif n'est plus assez puissant pour s'imposer comme*

un but commun à l'ensemble des parties prenantes et des relations asymétriques succèdent aux initiatives communes des acteurs » (Rousseau, 2010, p.256). Pour financer un projet il est parfois nécessaire de développer des activités parallèles plus rémunératrices. Insidieusement, il s'opère donc une transformation du statut de l'organisation : initialement « *organisation à projet* » (Boutinet, 1990), elle se transforme progressivement en organisation à activités. Boutinet (1990) précise que le choix d'utiliser la préposition « à » insérée avant le terme projet « *souligne la visée intentionnelle propre à tout projet* », tandis que la préposition « de » renvoie d'abord au contenu du projet et la préposition « par » « *entend signifier le recours à la démarche projet comme méthodologie* ».

Pour ce qui est des start-up, cette évolution n'est pas problématique, elle est logique. Initialement la start-up développe un projet innovant. Lorsque l'innovation, fruit du projet, devient commercialisable, la start-up se transforme en organisation à activités, comme ce fut le cas par exemple pour Microsoft (1975), Google (1998) ou encore Free (1999). Ces entreprises continuent de développer des projets, mais ces derniers ne sont plus l'unique but de l'entreprise.

Le problème avec l'association est double. D'une part ses innovations ne sont pas commercialisables, puisqu'elles représentent généralement des innovations sociales (Harrisson et Vézina, 2006). D'autre part, les valeurs et les missions que s'est donnée l'organisation sont intrinsèquement liées au projet. Ce dernier fait donc partie intégrante de l'organisation, même décrépi, même moribond. Il n'est pas séparable de l'organisation. Le projet n'est jamais vraiment absent, mais s'il n'est plus vivant, plus actif, il entraîne avec lui l'organisation. « *Le projet et l'organisation sont indissociables, la mort de l'un signifie la mort de l'autre* » précisent Joffre *et al.* (2006, p.73) en faisant référence aux organisations de type D dans la typologie de Garel *et al.* (2003).

1.1.3. Institutionnalisation de l'association

Selon Laville (2013, p.50), *« la décentralisation perturbe les jeux d'acteurs et oblige les associations à des justifications gestionnaires auprès des pouvoirs locaux* [... en particulier…] *pour les associations d'éducation populaire que la décentralisation a fortement déstabilisées, entraînant la perte de leur capacité de négociation antérieurement acquise au niveau national* ». Prenant appui sur les théories néo-institutionnelles (Di Maggio et Powell, 1991), il montre comment des logiques instituantes qu'il a identifiées (domestique, d'aide, d'entraide,

de mouvement et multilatérale) apparaissent dans les organisations associatives, suivant un « *processus d'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire un processus contraignant qui force une unité à ressembler aux autres unités confrontées à un même ensemble de conditions environnementales* » (Laville, 2013, p. 36). L'association est aujourd'hui reconnue pour être fortement institutionnalisée. Qu'en est-il de son projet ?

1.2. AU COMMENCEMENT ETAIT LE PROJET…

1.2.1. Historicité de la notion de Projet Associatif (PA) en France

Le projet et la structure organisationnelle sont les deux éléments d'un tout indissociable (Laville, 2013), les deux faces d'une même pièce : l'association. Bien que le projet préexiste à toute organisation associative, la nécessité de le nommer est relativement récente. On commence à trouver dans la presse spécialisée les mots « *projet associatif* » à partir des années 1980, de manière sporadique. Plusieurs facteurs semblent être à l'origine de l'apparition de cette notion. Ces années 1980 voient croître de manière exponentielle le nombre de création annuelle d'associations, comme l'indique ce graphique (figure 2), dont les chiffres sont issus de Bardout (2001) et Tchernonog (2013).

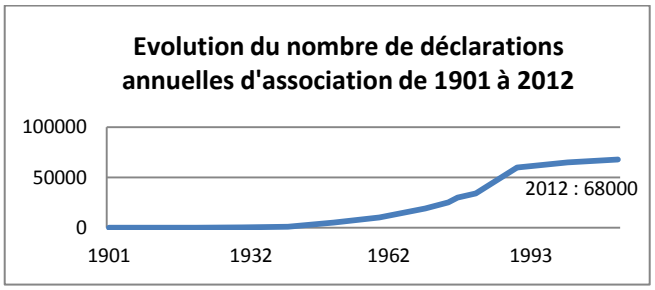


Figure 2 : Naissance des associations

C'est également à cette période que commence timidement à apparaître une problématique de concurrence. Ainsi, entre 1980 et 2002, plusieurs voix dans les médias commencent à évoquer le terme de concurrence des associations envers le secteur marchand, et un peu plus tard, envers le secteur public. A partir de 2002, c'est la notion de « concurrence associative » que l'on commence à trouver dans les médias[2].

Les premières lois de décentralisation (1982, 1983) ont perturbé les règles institutionnelles des associations. Si auparavant « *l'objet associatif apparaissait comme une architecture*

[2] 17/10/2002, Café Citoyen de Argentan, *Forces et limites du bénévolat*. http://www.cafes-citoyens.fr/comptes-rendus/248-forces-et-limites-du-benevolat.

simple mais suffisamment structurante et solide pour la conduite de l'action collective » (Giraud, 2015) ce ne fut plus suffisant à la suite des décentralisations. Les conditions de son fonctionnement avaient changé, du fait des modifications des relations entre l'Etat (et ses organes décentralisés) et les associations.

Ces facteurs peuvent justifier l'apparition du terme de « projet associatif », mais il en a fallu d'autres pour favoriser son développement et sa très large diffusion. D'abord, les pratiques bénévoles ont changé, les nouvelles technologies ont profondément modifié les comportements, favorisant une culture de la mobilité et du changement. Ainsi, *« Ce que les associations ont parfois appelé le zapping des bénévoles (considérés alors comme des consommateurs) était en fait la traduction négative d'un désir de mobilité dans un monde devenu mobile et exigeant la mobilité. Les jeunes générations de bénévoles ont devant elles un monde à la fois même et autre. Les causes n'ont guère changé, mais les territoires et périmètres des actions, les moyens de mobilisation et les formes et possibilités d'engagements, oui»*[3]. Cet article précise également que l'engagement bénévole passe aussi et surtout par un sentiment d'utilité, et donc d'actions concrètes.

1.2.2. Institutionnalisation du projet

Boutinet (1990) explique à quel point le concept de projet est devenu une figure emblématique de notre modernité, et comment cette notion s'est peu à peu imposée à tous les pans de nos activités, du projet personnel au projet d'entreprise, en passant par le projet d'éducation ou le projet d'aménagement, pour n'en citer que quelques-uns. Joffre *et Al.* (2006, p.50) place l'entrée « officielle » du « Project Management » en 1954 à l'occasion du programme de développement des fusées Atlas. S'en sont suivis le développement d'outils tels que le PERT par exemple. L'ambition de normaliser le projet semble avoir atteint son paroxysme lorsque le *Projet Management Institute* décide « *de certifier le titre de gestionnaire de projet et de proposer un référentiel universel pour le management de projet.* […] *Il constitue la base de l'enseignement et de la formation universitaire en management de projet (Ulri et Ulri, 2000). Il n'est pas étonnant qu'une littérature empirique se soit développée à la suite pour identifier les « bonnes pratiques » et les facteurs clés de réussite du management de projet* » (*Ibid.*, p.51). Leroy (2007) conclut même que « *le mode projet s'est effectivement institutionnalisé en France* ». Pour Desreumaux (2011), la question du

[3] Recherches et Solidarités, la France bénévole, mai 2014.

projet est éminemment centrale. Selon lui, les sciences de gestion ont besoin d'un invariant pour théoriser sur son objet : les organisations. Ces dernières étant tellement diversifiées que, selon lui, la figure du projet « *peut jouer un rôle fondamental parce que cela nous ramène à une question clef : pour quoi cela existe ?*»

1.2.3. Institutionnalisation du projet associatif ?

Selon Boutinet (1990), certaines organisations jouent « *simultanément ou successivement sur des registres différents du concept de projet* » (p.118). Concernant ce qu'il nomme les « organisations à projet », il décrit le projet qu'elles formalisent « *comme une charte de référence qui va inspirer leur action* » consignant surtout des finalités et des valeurs régulatrices. Dans les organisations associatives, l'intégration progressive des logiques gestionnaires (Laville et Glémain, 2010) ont favorisé la diffusion du management de projet.

Il n'est donc pas surprenant que la notion de projet associatif ait été facilement introduite et diffusée, jusqu'à en faire une référence aujourd'hui incontournable dans le monde associatif, où il n'existe plus de dossier de demande de subventions sans une case « projet associatif » à compléter, comme une carte de visite qui expliciterait le but de l'association. A l'instar de la démonstration faite par Leroy (2007), nous considérons également que le projet associatif est lui aussi institutionnalisé.

Parmi toutes les définitions existantes sur le projet, nous choisissons de mobiliser celle de Bréchet et Desreumaux (2005), complétée par Aurégan *et Al.* (2007) :

> *« Le projet peut se définir dans une optique stratégique comme une anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un futur désiré, qui mêle le délibéré à l'émergence ».*

Cette définition trouve, à nos yeux, deux caractéristiques qui nous semblent essentielles pour comprendre la notion de projet associatif. D'une part, contrairement à de nombreuses autres définitions (Turner, 1993 ; Midler, 1993 pour ne citer que ces deux-là) mettent en évidence une liste plus ou moins exhaustive des caractéristiques d'un projet, en particulier celle liée au délai, où le projet est « *s'inscrivant dans une temporalité bornée, irréversible et historique* » (Midler, 1993). Cette question de contraintes temporelles, nous le verrons par la suite, nous pousse à exclure ce type de définition pour appréhender le projet associatif. D'autre part, l'ajout d'Aurégan *et Al.* (2007) « *qui mêle le délibéré à l'émergence* » soulève inévitablement une question d'intégration de l'émergence au délibéré, et inversement. Nous sommes tout à

fait dans la même dynamique que Desreumaux (2011) disant « *c'est en m'éloignant du projet, au sens technique ou instrumental, que j'en suis arrivé au projet dans un sens plus fondamental* ». Nous nous intéressons au sens fondamental du Projet dans l'association.

1.2.4. Les dimensions du projet

Boutinet (1990) définit le projet comme étant un passage du dessein au dessin. Ainsi, le projet serait un tout identifiable. Nous avons mobilisé différents dictionnaires[4] et réalisé une analyse proxémique[5]. Cette analyse proxémique, combinée à l'étude des acceptions des dictionnaires nous permet de définir 4 dimensions au projet. Le tableau suivant synthétise ces acceptions (dictionnaires), les corpus de mots (analyse proximale), les dimensions que nous proposons et leur temporalité respective.

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

Tableau 3 : Dimensions et temporalités du projet

La dimension idéologique, le « but » défini dans les statuts, ou la « vision » rend donc l'ensemble du projet atemporel, tandis que chacune des autres dimensions possède une temporalité plus bornée, chaque dimension étant la déclinaison de la précédente. La dimension intentionnelle est d'une temporalité à long terme, la dimension organisationnelle

[4] Le site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (www.cnrtl.fr) donne accès à une grande variété de dictionnaires, anciens et actuels.

[5] La proxémie lexicale, représentée sous la forme d'un corpus de mots agencés en trois dimensions, permet également d'identifier ces grandes acceptions. Le logiciel Prox qui permet de modéliser, en 3D des corpus de mots en s'appuyant sur les ressources linguistiques (corpus et dictionnaires) disponibles. Ainsi, avec le mot « projet » au centre de la configuration, apparaissent plus ou moins gros et plus ou moins loin, des mots identifiés comme étant ayant, de près ou de loin, un sens synonyme au mot étudié

(entendue comme étant l'action d'organiser) à moyen terme, et la dimension concrète à court, voire très court terme.

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

C'est parce que le projet est multidimensionnel et que chaque de ses dimensions possède une temporalité qui lui est propre que le projet est potentiellement obsolescent.

1.3. LE PA VU COMME UN ENSEMBLE DE REGLES

Une littérature plutôt récente commence à développer l'idée que le projet peut être considéré comme une règle. Après avoir succinctement présenté quelques éléments de littérature permettant de caractériser le concept de règles, nous verrons quels auteurs et de quelle manière ils ont été amené à concevoir le projet comme une règle, et *a fortiori*, comment le projet associatif peut lui-même être assimilé à une règle. Enfin, nous mettrons en exergue les problématiques organisationnelles qui peuvent être soulevées par cette approche du projet par les règles.

1.3.1. Les caractéristiques des règles

Selon Joffre *et al.* (2006), la notion de règle n'est pas nouvelle dans le management stratégique et remonterait à Igor Ansoff (1965) pour qui « *la stratégie est une règle pour prendre des décisions* », point de vue réaffirmé par Eiseinhardt et Sull (2001). Romealer (1998) définit la règle comme un construit social « *les règles sont des spécifications de comportements individuels ou collectifs, réellement vécus ou non et posés comme référence, c'est-à-dire considérées dans les croyances et/ou les communications comme obligatoires, conseillés ou interdits* ».

Joffre *et al* (2006) résument leur revue de littérature en exposant quelques fonctions des règles (p.147) : La règle est un outil de coercition ; un usage, une coutume, une habitude, une convention ; un guide pour l'action ; un dispositif cognitif ; un principe moral, une éthique ; un schéma logique ; un outil de coordination ; un rythme ; un outil de sécurisation des anticipations et des transactions.

Ces auteurs mettent en exergue une différence singulière entre ce qu'ils nomment les micro-règles et les macro-règles. Les micro-règles permettent de « *coordonner activités et acteurs au sein de l'entreprise en accélérant la prise de décision et la réactivité entrepreneuriale* » tandis que les macro-règles se situent à un niveau supérieur : les organisations eu sein d'un même champ organisationnel tendent à partager et consolider leurs représentations communes, modelant le comportement des acteurs. « *Progressivement l'environnement des entreprises va devenir un espace régi par un ensemble de coutumes, de codes de bonnes conduites, de normes professionnelles, que nous proposons de regrouper sous l'appellation générique de « macro-règles »* » (Joffre *et al.*, 2006).

1.3.2. Le projet associatif vu comme une règle

Une communauté de chercheurs considère le projet comme une règle. Déjà Reynaud (1997) définit le projet comme « *un principe organisateur, qui peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction, mais qui est le plus souvent « un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action »* » (cité par Eynaud, 2015). Pour Aurégan *et al.* (2007), le concept de règles est d'ailleurs l'une des trois idées clés de la Project-Based View (PBV), avec l'anticipation et les compétences.

Dans le domaine associatif, Joffre et Loilier (2015) considère le projet associatif comme un ensemble de micro-règles. Cependant, ils n'écartent pas l'idée qu'il soit issu d'une recommandation du champ organisationnel, autrement dit une macro-règle. Ces auteurs indiquent qu'il s'agit, pour l'association étudiée « *de se conformer aux pratiques du secteur qui valorise largement l'élaboration d'un projet associatif à ce moment précis de son évolution* ». Nous pensons donc que la notion même de « projet associatif » est avant tout une macro-règle, applicable à l'ensemble des organisations associatives. Le développement de formations délivrées par les Centre de Ressources et d'Information pour les Bénévoles (CRIB) en sont un exemple, où le PA fait partie de la multitude des thèmes abordés dans ces formations. La récente profusion des articles sur le projet associatif dans les revues de

praticiens confirme également ce constat[6]. De ce point de vue, et en accord avec les définitions proposées sur les règles, il semblerait que cette macro-règle mette surtout l'accent sur le dispositif cognitif, l'usage ou la coutume et le principe moral.

Dire que le projet associatif (en général) est une macro-règle répandue dans le champ associatif soulève la question de la transformation de cette règle commune en une règle spécifique à l'association particulière.

1.3.3. Problématiques soulevées par l'approche du projet par les règles

Cet éclairage théorique par les règles nous permet de soulever deux problématiques importantes pour ce qui est du projet associatif. D'une part, si le PA est une macro-règle, une référence, un code de bonne conduite, nous nous interrogeons sur la capacité des associations à s'approprier cette règle pour en faire une micro-règle, avec des représentations plus organisationnelles et moins « théoriques », et à la mettre en œuvre. Les acteurs associatifs semblent savoir ce que *doit être* un projet associatif, mais ils peinent à concevoir *leur* propre projet associatif, d'où le développement croissant des accompagnements individuels proposés dans le cadre du DLA (Dispositif Local d'Accompagnement). D'autre part, en prenant appui sur le recensement des fondements de l'incomplétude des règles proposés par Koenig et Courvalin (2001), nous allons dans le sens de Joffre et Loilier (2015) : « *La règle évolue en tenant compte des pratiques passées et actuelles, soulignant son incomplétude et son obsolescence (elle n'est plus « adaptée à la situation ») et d'une anticipation d'un futur projeté nécessitant lui aussi une actualisation de la règle* ».

Cette revue de littérature nous permet de mettre en évidence que le projet associatif est, comme toutes les règles, par nature potentiellement obsolescent. Notre étude empirique a donc pour objectif d'identifier quelques symptômes visibles (facteurs humains et organisationnels) de cette obsolescence du projet et leur influence mutuelle.

2. ETUDE EMPIRIQUE

2.1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cet article est issu d'un travail de recherche doctorale en cours et combine plusieurs méthodes complémentaires de recherche : une première étude exploratoire (menée par entretiens semi-

[6] Se référer à la partie 1.2.1 sur l'historicité du projet associatif en France

directifs auprès de 6 personnes : élus bénévoles, dirigeants salariés, partenaires publics), une étude linguistique et une étude de cas longitudinale, définie comme « *un ensemble d'analyses focalisées sur l'étude de phénomènes dans le temps* » (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014, p.390). Cette dernière a été menée sur plusieurs périodes auprès d'une association de forme fédérative, la Ligue de l'Enseignement du Loir et Cher. La frise suivante explicite la chronologie de l'ensemble de ces études.

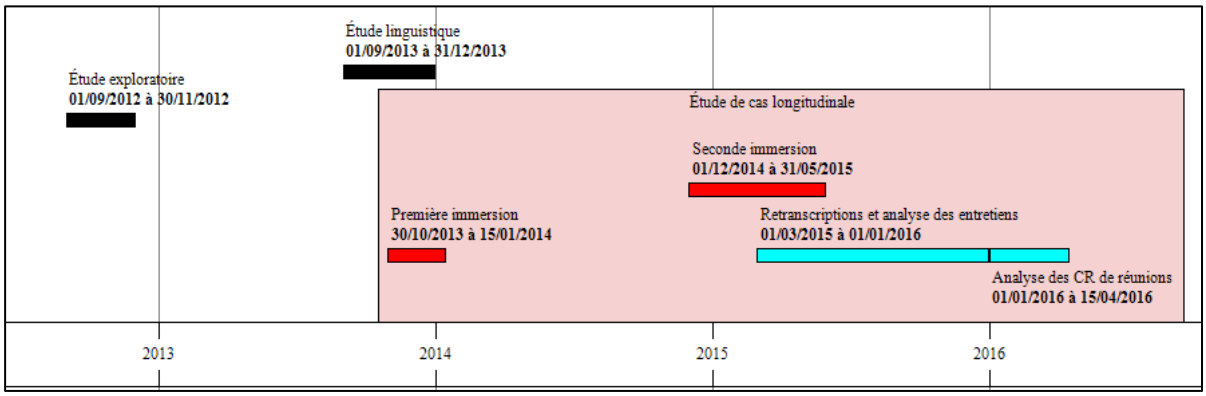


Figure 4 : frise temporelle de l'étude réalisée

Durant la première période d'immersion, 13 entretiens ont été réalisés, ouverts et semi-directifs, avec les salariés (chefs de services et DG essentiellement). En parallèle, un travail de recherche documentaire a été mené durant et après cette période : comptes-rendus de réunions sur 22 années (conseil d'administration, assemblée générale et réunion de bureau), documents de synthèse, audits réalisés en interne et en externe). Durant cette première période, nous n'avons pas eu la possibilité d'entrer en contact avec les dirigeants bénévoles.

Durant la seconde période en immersion, nous avons rencontré les dirigeants bénévoles et les cadres salariés dont deux avaient été remplacés depuis la 1ère période. Nous avons également pu observer toutes les réunions d'élus et de salariés (conseil fédéral, bureau et réunions du personnel) durant cette immersion.

Le tableau suivant synthétise l'ensemble des personnes rencontrées. Les entretiens étaient de forme semi-directive, et lorsqu'il y a eu plusieurs entretiens pour une même personne, les autres entretiens étaient libres.

Catégories d'acteurs	Statuts	Personnes entretenues	Nombre d'entretiens réalisés
Administrateurs	Bénévoles	5	5
Délégués Généraux	Salariés	3	5
Chefs de services	Salariés	6	9
Personnels administratif	Salariés	2	4

Tableau 5 : acteurs entretenus durant l'étude

Les données collectées sont essentiellement de deux ordres : d'une part les comptes-rendus de réunions et assemblée générale et d'autre part les entretiens. Confronter les discours des entretenus sur des événements passés avec les comptes-rendus de réunions certes épurés de l'éventuel teneur émotionnelle et ou conflictuelles permet d'avoir une représentation plutôt riche de la manière dont les événements se sont déroulés. Une analyse de contenu a été réalisée afin d'identifier les différents facteurs humains (voir 3.1) et organisationnels (voir 3.2) pouvant être attribués au projet associatif.

2.2. PRESENTATION DU CAS D'ETUDE

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

La Ligue de l'Enseignement, que ce soit au niveau national ou au niveau local défend particulièrement les valeurs d'éducation populaire et de formation au long de la vie, de laïcité, et de citoyenneté.

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

Hiérarchiquement, la Ligue 41 fonctionne de cette manière :

- Dirigées par les élus, le conseil fédéral (CF) et le bureau fédéral (BF) : comité restreint du CF, comprenant au moins le président, le trésorier et le secrétaire. Parfois il y a un trésorier et un secrétaire adjoint, parfois il y a aussi un ou des vice-présidents.
- Un directeur salarié, Délégué Général (DG). Parfois, il est arrivé que ce directeur soit aussi un élu, il s'agit d'un cas particulier où le directeur siège également au CF. Dans ce cas, il s'appelle Secrétaire Général (SG)
- Des chefs de services. L'organisation évolue régulièrement, mais d'une manière assez synthétique, il y a un délégué de l'USEP, un délégué UFOLEP, un délégué culturel, un délégué services jeunesse (le nom et le périmètre d'activité de ce service a connu plusieurs changement), et un délégué SAVA (Soutien A la Vie Associative, qui regroupe les activités de CRIB[7] et du DLA[8])
- Des directeurs de centres et des animateurs socio-culturels, et le personnel administratif.

La Ligue développe de nombreuses activités : deux services sportifs portés par des fédérations affiliées (USEP et UFOLEP), un service assurance (pour les associations fédérées), un service d'aide aux associations (CRIB et DLA qui sont des services publics contractuellement sous-traités par la Ligue), un service culturel qui développe des actions envers quelques communes (par le biais de bibliothèques), envers le milieu carcéral, les écoles primaires, les enfants et séniors (lire et faire lire), un service dédié aux vacances (anciennement une association séparée qui a été absorbée), un service de formations BAFA et BAFD et 3 centres de loisirs sans hébergement (CLSH) au moment de l'étude. Les activités de la Ligue sont très diversifiées.

[7] Centre de Ressources et d'Information pour les Bénévoles
[8] Dispositif Local d'Accompagnement

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

3.1. FACTEURS HUMAINS, SYMPTOMES D'OBSOLESCENCE DU PROJET

Nous avons analysé 20 années de comptes-rendus d'Assemblée générale et de comptes-rendus de conseils fédéraux, sur la période 1995-2015. Cette analyse a permis de déterminer l'évolution du nombre d'administrateurs au CF (figure 6) ainsi que les flux « départs » et « arrivées » des administrateurs sur la même période (figure 7). Nous constatons que plus de la moitié des administrateurs n'a pas été renouvelée sur les 20 dernières années. Concrètement, cela signifie qu'il n'y a plus que 14 personnes aujourd'hui au CF, là où ils étaient 30 en 1995.

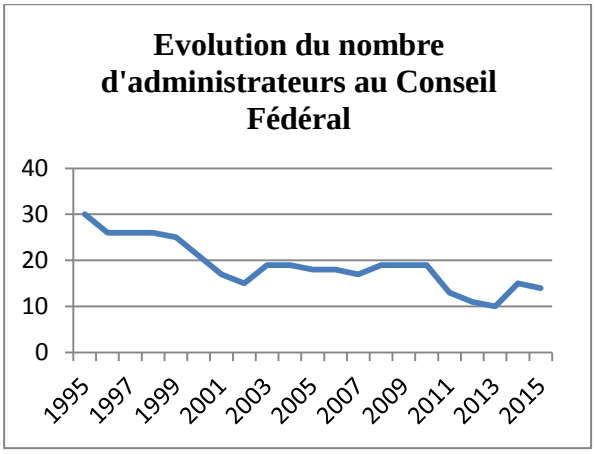


Figure 6 : évolution des administrateurs Au CF

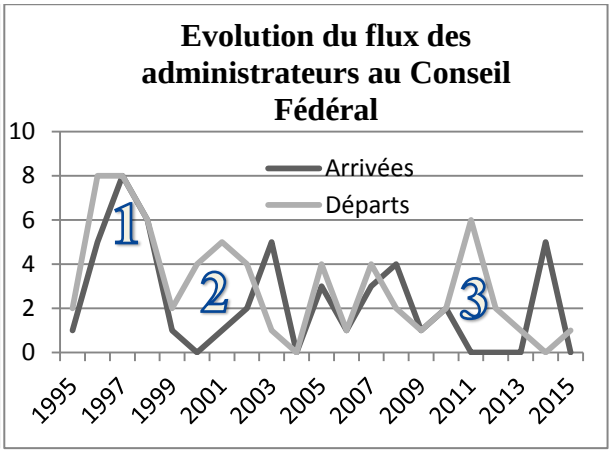


Figure 7 : Evolution du flux des administrateurs Au CF

Il est tout à fait normal d'observer des flux d'entrée et de sortie régulière. Notre regard ne se porte pas sur les flux « normaux », mais plutôt sur les écarts importants que l'on peut observer. En substance ici, il y a, à notre sens, trois périodes particulières (notées 1, 2 et 3 sur la figure 7).

3.1.1. Le départ du président, initiateur du projet (1996-1998)

Entre 1995 et 1996, le Président à l'époque travaillait à la conception du projet associatif[9], d'une charte, et de l'organigramme de la Ligue 41 précisant les rôles de chacun. Le CF a également commandé, en 1996, un audit interne avant le départ du président, qui s'est déroulé sur une période de 12 mois. Cet audit avait pour origine d'éclairer la réflexion sur le projet

[9] CR du conseil fédéral du 16 novembre 1995

associatif en cours de réflexion et d'envisager des directions possibles : *« Compte tenu de la grande diversité des actions menées dans les différents services de la FOL*[10] *et du besoin de plus en plus impératif de prendre davantage en compte les réalités extérieures, la fédération a trouvé judicieux de faire réaliser un audit : cette étude se destinant à fournir des directions nouvelles pour une réflexion collective »*[11].

Dans la même période, on observe beaucoup de départ (2 administrateurs ont démissionné, 3 n'ont pas renouvelé leurs mandats et 1 a quitté ses fonctions d'administrateur pour être chef de service sur l'un des services sportifs ; l'année suivante, 4 administrateurs ont été démissionnés du fait de leurs absences régulières aux conseils, 2 autres ont démissionné et 2 sont partis à l'issu de leur mandats). Le SG est remplacé en 1996 (suite à son décès). Sur ces deux années, 12 nouveaux administrateurs sont arrivés.

Le Président a soigneusement préparé son départ pour que le projet soit mis en œuvre : explication du projet, charte et organigramme. Il a également contribué à renouveler plus d'un tiers des administrateurs. La mise en place de l'audit interne avait pour vocation d'aider son successeur dans le choix des directions à prendre.

3.1.2. Turn-over des dirigeants et naissance des conflits interpersonnels (2000-2002)

Des problématiques liées aux mouvements de personnels causent des difficultés organisationnelles[12] : la DG a quitté ses fonctions[13] pour un poste de chef de service et le poste de DG est resté vacant durant presqu'une année. Plusieurs remplacements ont eu lieu mais les candidats ne semblaient pas répondre aux attentes du CF.

Courant 1999, un consultant de la Ligue nationale est venu réaliser une mission *« visant plus particulièrement l'étude de la situation financière et organisationnelle de* [la] *fédération »*[14]. Les conclusions montrent que la Ligue 41 a des difficultés à se remettre du départ du précédent président, et que l'absence de directeur des services (ou DG) est préjudiciable. Parmi les nombreuses causes de dysfonctionnement repérées lors de cet audit, « *l'absence d'un directeur des services ; un déficit de communication ; un manque de transversalité ; une*

[10] Auparavant, la Ligue de l'Enseignement, au niveau départemental se nommait FOL (Fédération des Œuvres Laïques)
[11] CR du conseil fédéral du 10 septembre 1998
[12] CR du Conseil Fédéral du 9 décembre 1999
[13] L'origine de ce changement de poste n'est pas expliqué dans les CR.
[14] CR du conseil fédéral du 20 janvier 2000

relation affective trop omniprésente et l'absence de définition claire des rôles et missions entre les instances statutaires et l'équipe permanent ».

De son côté, il semblerait que le Conseil Fédéral peine à trouver son chemin depuis le départ de l'ancien président, et ce, malgré la rédaction d'un projet associatif et la mise en place de l'audit interne avant son départ. L'audit externe révèle que « *la FOL41 vit des moments délicats du fait du départ de personnes qui avaient façonné l'organisation en fonction de leurs personnalités.* […] *Il convient d'être très vigilant à l'équilibre qui doit obligatoirement s'instaurer entre les deux finalités* (militante et professionnelle) *et de sérier les priorités, afin de limiter au maximum les dispersions qui ne peuvent que générer des problèmes financiers ou des conflits entre les membres de l'équipe.*».

Cette deuxième période marque le début d'une sorte de traversée du désert. Malgré les conseils et orientations proposés par l'audit interne de la Ligue 41, le projet associatif et le diagnostic de la Ligue Nationale, les conflits persistent. Courant 2001, un nouveau DG est engagé, et la situation semble retrouver un semblant de stabilité. Durant cette période, la situation financière de l'association est saine. L'auditeur de la Ligue nationale avait d'ailleurs précisé « *du fait de sa situation financière saine, la FOL41 peut réaliser sa réorganisation sans précipitation et sans dramatisation* ».

L'absence de DG perturbe le fonctionnement de l'organisation. Plusieurs conflits interpersonnels apparaissent, de manière plutôt isolée. Le projet de 1997 n'est pas mobilisé pour traverser les difficultés, il n'a pas été mis en œuvre, les conseils donnés par l'audit interne (Ligue 41) de 1997 n'ont pas été suivis : cela a conduit à commander un nouvel audit à la Ligue Nationale en 1999. La situation financière est saine, le cadre propice à une réorganisation.

3.1.3. Avènement des conflits et début des difficultés financières (2011)

Entre 2005 et 2008 les difficultés financières deviennent de plus en plus importantes, dues entre autres aux importantes baisses des financements publics. Les préconisations des différents audits n'ont pas été suivies. En 2009, un nouveau changement de DG est intervenu et un SG a été nommé. Dans le même moment, le climat social de l'association se détériore,

jusqu'à la démission du DG en poste en 2008[15]. Il sera remplacé par un SG. Les tensions interpersonnelles ne disparaissent pas.

Janvier 2011, un audit externe est de nouveau réalisé, par un prestataire extérieur. L'un des administrateurs du CF et membre du BF « *souligne que s'occuper de problèmes relationnels est un investissement et non une charge* ». Les difficultés relationnelles semblent donc être à l'origine de cette commande, motivée par des préoccupations d'ordre financier.

L'année 2011 marque le départ par démission du SG[16] qui sera resté 2 ans. La situation interne est instable, l'un des conseillers fédéraux dira « *il faut changer de cap* »[17]. A de nombreuses reprises depuis 2009, les comptes-rendus révèlent régulièrement qu'un travail de réflexion sur le projet associatif doit être mené, mais ils n'indiquent pas si, effectivement, ce travail est mis en route. Cette année 2011, la Ligue accuse un déficit d'exploitation record, de 49K€[18]. Le 1er décembre 2011 le nouveau DG prend ses fonctions.

Cette 3ème période marque le début des difficultés financières. De nombreux changements de DG intervenus entre les 2 périodes et l'existence de conflits interpersonnels importants n'ont pas permis à la structure de mettre en œuvre son projet. D'ailleurs ce projet (celui de 1997) n'existe plus dans les esprits, et quelques administrateurs parlent de « renouveler » le projet

3.1.4. Perte du caractère anticipatoire du projet

Tchernonog (1999) a mis en évidence plusieurs facteurs en cause dans la disparition et la mise en sommeil des associations. Parmi celles identifiées comme étant les plus fréquentes, la défection des bénévoles, des conflits au sein de l'association et la fragilité du projet associatif. Les facteurs d'ordre « humains » représentent « *plus de la moitié des causes de disparition et près des deux-tiers des causes d'échec* » (Tchernonog, 1999).

Le projet associatif étant une construction sociale, il est inévitablement fragilisé en cas de défection de bénévoles et/ou de conflits interpersonnels. Même si le PA a été collectivement construit, le départ du porteur du projet (période 1) et l'existence de conflits (période 2) ont pénalisé la mise en œuvre du projet. Les acteurs ne sont pas parvenus à se l'approprier.

[15] Une véritable « crise » a eu lieu en 2008 essentiellement due à des conflits entre les salariés et le DG.
[16] Les raisons de son départ ne sont pas indiquées dans le CR du 7 mars 2011
[17] CR du Conseil Fédéral du 2 mai 2011
[18] CR du Conseil fédéral du 6 juin 2011.

L'arrivée de difficultés financières (période 3) a conduit les administrateurs à se poser, une nouvelle fois, la question du renouvellement du projet associatif.

L'auditeur de la Ligue avait précisé en 1999 que la situation financière saine à l'époque permettait que l'on consacre du temps à la réflexion. Mais il semble que le besoin impérieux de réflexion n'intervienne que lorsque la situation est devenue particulièrement difficile.

Le projet associatif serait donc plutôt vu comme une solution à un problème existant que comme une solution à des problèmes potentiels : la capacité de projection, d'anticipation a disparu. Il n'est donc pas surprenant que le projet de 1997 soit devenu obsolète sans avoir été mis en œuvre.

3.2. FACTEURS ORGANISATIONNELS : FREINS A L'ACTUALISATION DU PROJET

Nous avons également identifié d'autres facteurs, plus organisationnels. D'abord la prédominance des activités sur les projets permet difficilement de libérer du temps aux différents acteurs pour mettre en œuvre le projet. Ensuite, l'existence d'une entité confédérale (ici la Ligue de l'Enseignement, au niveau national) et ses instances régionales contraignent fédération départementale dans l'orientation de la dimension « intentionnelle » de leur projet. En outre, lorsque certains projets organisationnels émergent, ils sont défendus par leur porteur. En leur absence, les projets disparaissent. En leur présence, ils parviennent parfois à voir le jour, mais sans pour autant fédérer l'ensemble des parties prenantes. Cela conduit enfin à observer la progressive défection des adhérents.

3.2.1. L'omniprésence des activités au détriment du projet

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

« La mise en place de ces orientations implique que nous menions la réflexion sur les changements à apporter dans nos façons de travailler.[…] *Aujourd'hui, nos permanents voient leur temps totalement occupé soir par l'animation d'une activité, soit par la gestion d'un service. Le temps consacré à la réflexion, à la concertation, à la formation est pratiquement inexistant.* […] *A l'avenir, la priorité pour les permanents sera l'innovation et non plus la gestion »*[19].

[19] Extrait du programme triennal 1995-1997 de la F.O.L. 41, document à annexer au Projet Fédéral.

Ce constat par lequel les salariés permanents sont centrés sur la gestion de leur activité au détriment de l'innovation est accentué également par la grande diversité des activités développées au sein de la Ligue. Ces activités sont chronophages et exigent une gestion à temps plein. Elle réalise des activités, elle gère différents centres.

Ses activités quotidiennes monopolisent l'essentiel du temps de travail des agents et ne permettent pas de libérer du temps pour la réflexion et la mise en œuvre de projets transversaux.

3.2.2. L'influence du Confédéral sur l'appropriation du PA

Cette problématique est accentuée par l'existence de la confédération nationale qui possède sa propre volonté politique, que les fédérations départementales doivent plus ou moins décliner sur leur territoire. La dimension « idéologique » et la dimension « intention » sont, par conséquent, elles aussi plus ou moins dictées par la confédération. Le rôle des fédérations départementales est de les rendre opérationnelles et concrètes, c'est-à-dire de mettre en œuvre les dimensions organisationnelles et concrètes du projet national, sans que les acteurs locaux n'aient réellement participé à la réflexion et à l'élaboration des deux autres dimensions de ce projet national. Un des chefs de service disait justement « *le projet fédéral, c'est le projet de la maison qui est en phase avec le projet… par rapport à la Ligue nationale. Et souvent, on est dans le copier-coller en descendant, en décentralisant* ». Dans les différents comptes-rendus étudiés, il est fréquent de voir apparaître des références au projet régional et au projet national. C'est d'ailleurs dans ces occasions entre autre que la référence au projet fédéral (départemental) apparait également.

La macro-règle PA du confédéral est difficilement transformée en micro-règle PA un niveau départemental tant elle est institutionnalisée et ancrée dans l'histoire de la Ligue nationale.

3.2.3. L'existence de projets émergents

De temps à autre, un projet voit le jour, comme les « Rencontres de l'Education » par exemple qui a vu le jour à Blois en 2013 et a été reconduit l'année suivante, mais dont les prémices remontent à 2008[20]. Ces projets sont cohérents avec les valeurs et les intentions véhiculées par la Ligue, mais leur émergence provient d'opportunités issues du terrain ou par

[20] Ledit projet aurait dû voir le jour en 2009 et chaque année, pour une raison ou pour une autre, le projet était reporté

l'initiative d'une seule personne sans qui le projet n'aboutit pas. Concernant les rencontres de l'Education, sans l'insistance et la persévérance du porteur du projet, il n'aurait pas vu le jour. Le dernier DG que nous avons rencontré est arrivé avec un projet portant sur le handicap. Les administrateurs ne se sont pas unis derrière cette idée de projet, ne sachant pas réellement ce qu'elle entendait, mais ne l'ont pas réfutée pour autant. Le domaine du handicap ne fait pas partie du périmètre d'activité de la Ligue, techniquement ce type de projet n'entre pas dans le PA. Cependant, tant que le porteur (DG ici) semblait vouloir le défendre, personne ne s'y est opposé. Ce DG n'est plus en poste depuis fin 2015, le projet a aussitôt été abandonné.

Des initiatives naissent, donnant lieu ou non à des projets organisationnels. Mais ces projets ne fédèrent pas l'ensemble des acteurs et disparaissent avec leurs défenseurs.

3.2.4. La lente érosion des adhérents

Ainsi, la grande difficulté de la Ligue est de parvenir à fédérer d'une part ses acteurs internes (bénévoles et salariés) et d'autre part, ses adhérents (les associations fédérées), qui ne sont jamais intégrées dans lesdits projets : ni dans la réflexion, ni dans la mise en œuvre. Et à vrai dire, elles ne sont même pas destinataires des projets ou activités mises en œuvre. Cela conduit à une baisse progressive du nombre d'associations fédérées depuis une vingtaine d'années comme le montre les deux tableaux suivants[21].

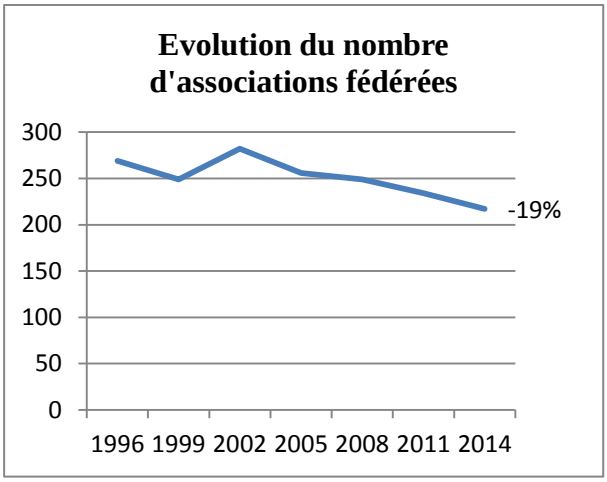


Figure 8 : évolution des associations fédérées

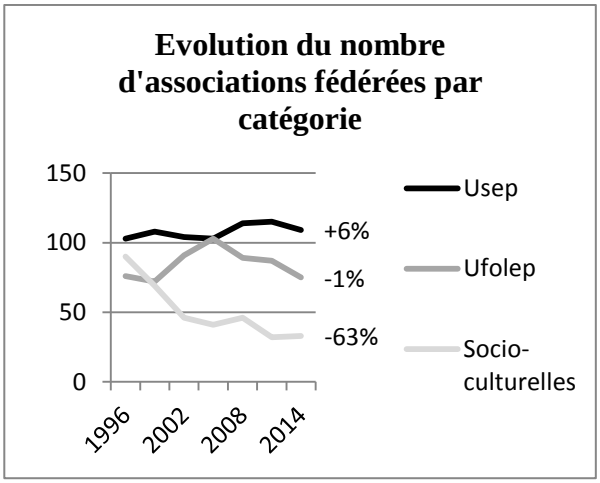


Figure 9 : Evolution des associations (3 secteurs)

[21] Nous n'avons pas toujours eu accès à toutes les informations, c'est pourquoi nous avons considéré des intervalles de 3 ans entre chaque donnée recueillie. Les chiffres dont sont issus les tableaux proviennent de l'étude des rapports d'activité présentés lors de l'Assemblée Générale.

Les associations fédérées par l'USEP et l'UFOLEP ne sont pas directement gérées par la Ligue, elles sont fédérées à la Ligue par le biais de leurs fédérations respectives. Seules les associations culturelles sont fédérées directement par la Ligue. Une chute de 63% du nombre d'associations fédérées entre 1996 et 2014 met particulièrement en évidence leur désintérêt croissant pour la Ligue, « *peut-être qu'on les a perdues à une époque parce qu'on ne leur a pas proposé ces* [manifestations] *là justement* »[22].

L'un des axes prioritaires de la Ligue 41 devrait être de fédérer ses associations, et de les associer tant à la réflexion des projets qu'à leur mise en œuvre.

CONCLUSION : LES DEFIS DU PROJET ASSOCIATIF

La recherche développée dans cet article est à la croisée des chemins entre une littérature scientifique sur projet et un champ organisationnel très institutionnalisé que sont les associations. La notion de projet associatif que nous avons tenté d'expliciter, de définir ne peut être considéré comme un fait immuable : le projet étant constitué de quatre dimensions possédant chacune sa temporalité, il est en partie atemporel (dimension idéologique). C'est ce qui le rend potentiellement obsolescent, parce que les autres dimensions, elles, ont une temporalité plus courte. Cette obsolescence n'est pas inéluctable : comme les règles, le projet associatif nécessite d'être actualisé.

L'organisation que nous avons étudiée n'est pas représentative de l'ensemble des associations, nous dirons même qu'elle représente un cas « exemplaire » tant les difficultés qu'elle rencontre sont multiples. Si cela empêche indéniablement de généraliser l'ensemble des apports de notre recherche, cela a permis de mettre au jour un nombre important de facteurs entrant en interaction avec le projet. Certains facteurs, d'ordre humain, concourent à favoriser l'obsolescence du projet. D'autres, d'ordre organisationnel, tendent à freiner l'actualisation nécessaire du projet associatif. La figure 10 propose une représentation visuelle de tous les facteurs identifiés sur le projet.

[22] Interview d'un salarié administratif.

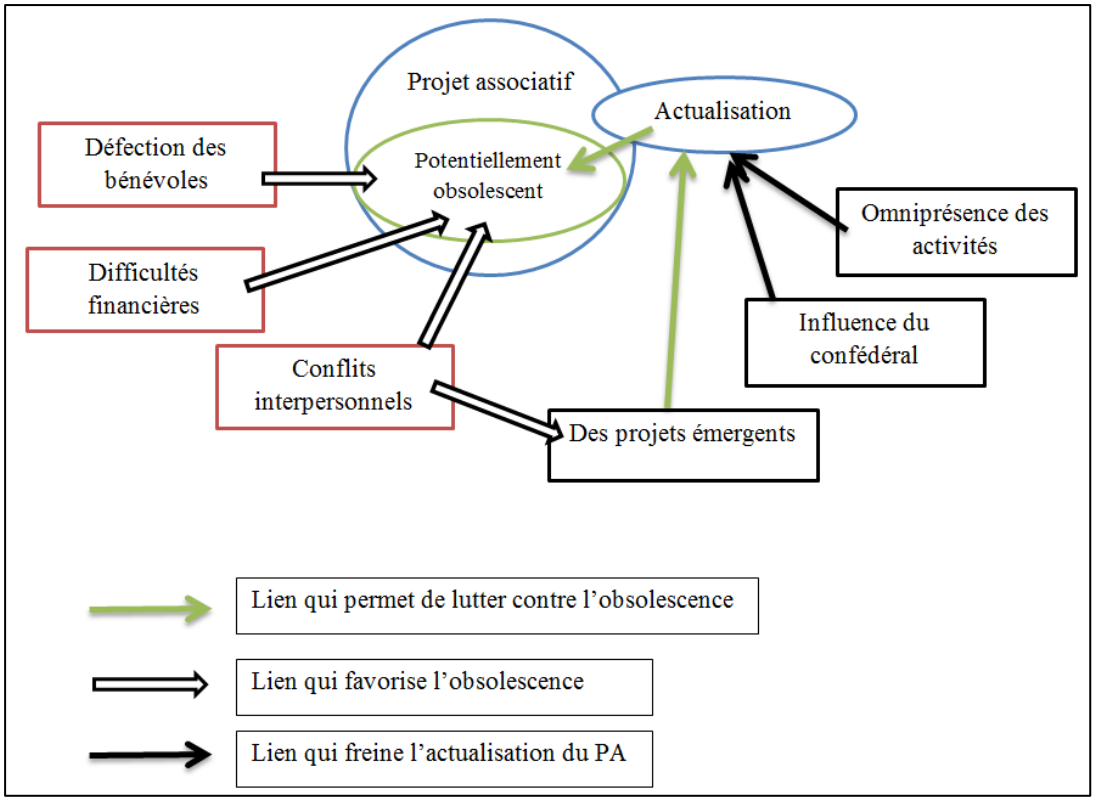


Figure 10 : facteurs influençant l'obsolescence du projet associatif et freinant son actualisation

Cette situation n'est pas immuable. Les projets organisationnels qui émergent peuvent tout à fait être un levier d'action qui permettrait d'actualiser le projet et lui permettre de retrouver sa fonction première, à savoir un guide pour l'action future, une *anticipation opératoire d'un futur désiré mêlant le délibéré à l'émergence*. Cela suppose qu'en amont, les acteurs puissent créer des espaces collectifs de délibérations prenant en compte toutes les parties prenantes : les bénévoles, les salariés, les adhérents, les partenaires institutionnels et économiques. Et cela suppose également qu'en aval, les projets émergents s'intègrent au délibéré du projet, lui permettant alors de s'actualiser. Il s'agit de créer du sens à l'action collective. Cette recherche pourra être prolongée par une étude approfondie des dispositifs existants ou à développer en amont, en mobilisant de récents travaux sur la gouvernance associative par exemple. Elle pourra également l'être en aval, en mobilisant les apports du management stratégique pour permettre de recréer du lien entre le délibéré et l'émergent, de telle sorte que les projets émergents puissent permettre une réactualisation régulière du projet.

Références.

Ansoff H.I. (1965), Stratégie du développement de l'entreprise, Editions d'organisation (1989), Paris.

Aurégan P., Joffre P., Loilier T. et Tellier A., *L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?*, Finance Contrôle Stratégie Vol. 10, n°4, pp. 217 à 250.

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

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

Boutinet J.-P., Desreumaux A., Richebé N, (2011), *Le projet dans l'action* collective, Table ronde, Humanisme et Entreprise Vol.4 n°304, pp.5 à 12.

Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2005), *Le projet au fondement de l'action collective*, Sociologies pratiques, vol.1 n°10 pp. 121 à 136.

DiMaggio P. et Powell W. (1991), The New Institutionnalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago.

Eisenhardt K.M. et Sull D.N. (2001), *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review vol.79, n°1, pp. 107 à 116.

Eynaud P. (2015), La gouvernance entre diversité et normalisation, Juris éditions, Dalloz.

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

Garel G., Giard V., Midler C. (2003), Management de projet et gestion des ressources humaines, *in* Garel G. *Encyclopédie des RH*, Economica, Paris, pp818-843

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

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

Joffre C, Loilier T (2015), Dynamique d'une organisation et processus de régulation : vers le concept de régulation mixte – La cas d'une association d'action sociale, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.18-3.

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

Koenig G. et Courvalin C. (2001), *De la difficulté de concevoir et d'appliquer les règles*, Revue Française de Gestion vol. 136, novembre-décembre, pp. 146 à 154.

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

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

Leroy D. (2007), *Institutionnalisation du mode projet en France : repérages et interprétations*, XVIème conférence de l'AIMS, 6-9 juin, Montréal.

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

Michels R. (1911), *Les partis politiques*. UB Lire (éd. 2009, première traduction 1914).

Muller P. (2005), Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique ; structures, acteurs et cadres cognitifs, *Revue française de science politique*, Vol. 55, No. 1, pp. 155-187.

Reynaud J.-D. (1997), Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, *Armand Colin 3ème éd.*, Paris.

Romealer P. (1998), Les règles dans les organisations, *in* Thépot J. (coord.) *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Paris, pp. 56 à 86.

Rousseau F. (2004), *Gérer et militer*, Thèse de doctorat.

Rousseau F. (2010), De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social, *in* Laville J.-L. et Glémain dir.) *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion, P.* Desclée de Brouwer.

Tchernonog V. (1999), *Trajectoires associatives : premiers éléments sur la mortalité des associations*, RECMA – Revue internationale de l'économie sociale n°272, pp. 26 à 44.

Tchernonog V. (2013), Le paysage associatif français Mesures et évolutions, Juris Editions.

Turner J.R. (1993), *The Handbook of Project-Based Management : Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, International Journal of Project Management, 11(2), pp. 93-102.

Vandangeon-Derumez I. & Garreau L. (2014), Analyses longitudinales, *in* R.-A. Thietart (coord.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod 4ème édition, Paris.