

LES RENCONTRES DE LA PRATIQUE COOPÉRATIVE

DU LEGS D'HENRI DESROCHE AUX PRATIQUES PROFESSIONNELLES
CENTENAIRE DE LA NAISSANCE D'HENRI DESROCHE (1914-2014)

2ÈME EDITION VENDREDI 6 AVRIL 2018

L'ÉTHIQUE DU PROJET COOPÉRATIF:

VERS QUELLE DÉMARCHÉ QUALITÉ?

POUR LES ORGANISMES DE FORMATION ET
LES ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

FORUM DE L'EUROPÔLE MÉDITERRANÉEN DU PETIT ARBOIS - AIX-EN-PROVENCE

Résumé et plan de l'intervention de Maurice Parodi ¹

De l'éthique du « projet coopératif » à celle du « projet associatif ».

Pour un enrichissement de la « démarche qualité »

Introduction

Trois points :

1. Les mots-clés du titre :

- **éthique** (et mots associés : valeurs, morale, équité, humanisme, justice sociale, fraternité...). ²
- **« projet coopératif »** ³
- **« projet associatif »** (l'objet social, le sens ou la finalité, la stratégie de l'action...)
- **« démarche qualité »** (qualitatif et quantitatif : une opposition ou une inclusion ?).

2. La problématique : l'éthique du projet associatif pour un enrichissement de la démarche qualité.

- Faut-il se borner à répondre strictement à la lettre de la démarche qualité « descendante », telle que prescrite « d'en haut » (dans le référentiel qualité) par les pouvoirs publics (ou autorités de tutelle, instances de

¹ Le texte de l'intervention de Maurice Parodi figurera dans le dossier des participants. Y seront référés certains documents extraits des *dossiers documentaires et pédagogiques* édités par le Collège Coopératif, à l'usage de ses parties prenantes. Ils sont signalés dans le texte par la mention : *Pour en savoir plus* → ...

² *Pour en savoir plus* → *Des valeurs fondatrices de la République Française (liberté, égalité, fraternité) à celles du Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée*, M Parodi, 2010.

→ *Justice et équité : mise en perspective dans l'histoire de la pensée économique et de la République sociale*, M Parodi, 2010.

→ *L'éthique au cœur du projet de l'économie sociale et solidaire*, M Parodi, 2002.

³ Expression prise ici dans le sens général de l'ouvrage d'Henri Desroche : *Le projet coopératif*, Edit. Economie et Humanisme, les Editions ouvrières, Paris, 1976

certification ou d'habilitation, de contrôle, d'évaluation ex-post...) dans le champ de l'action sociale (ESSMS),

- **Ou bien**, sans ignorer pour autant les normes de la démarche qualité prescrite pour tel ou tel secteur d'activité, **peut-on pousser plus loin l'exigence de la qualité, en direction des principes éthiques revendiqués par l'association ?** C'est-à-dire ceux-là même (les principes) qui sont censés fonder et garantir l'impact des « spécificités méritoires » sur la qualité finale (ou l'utilité sociale) du service rendu à l'utilisateur (individuel) ou au collectif (ou groupe) d'utilisateurs visé par l'action programmée.

3. Plan détaillé :

I. LE PROJET ASSOCIATIF

I.1. Les deux dimensions du projet associatif

- I.1.1. La dimension éthique : le long terme ou temps long
- I.1.2. La dimension praxéologique : le court/moyen terme

I.2. Les trois volets du projet associatif

- I.2.1. Le projet associatif et le projet sociétal
- I.2.2. Le volet stratégique
- I.2.3. Le volet programmatique

II. L'IMPACT DU PROJET ASSOCIATIF SUR LES PRATIQUES COOPÉRATIVES PROFESSIONNELLES ET LA QUALITÉ DE L'OFFRE OU DU SERVICE RENDU (De l'éthique ou des valeurs et principes revendiqués à la mise en œuvre de pratiques professionnelles conformes au modèle coopératif)

II.1. Les 2 champs d'exercice des pratiques professionnelles

- II.1.1. Le champ de l'exercice de l'activité ou du métier de l'association
- II.1.2. Le champ du mode d'organisation et de fonctionnement

II.2. Les deux fonctions du mode d'organisation coopératif ou de management d'une association gestionnaire

II.3. L'organisation du travail coopératif des parties prenantes d'une association gestionnaire

I. LE PROJET ASSOCIATIF

Il doit découler de :

- L'objet social formel d'une association (article 2 des statuts, secteur d'activité, métiers et fonctions spécifiques),
- Et du projet social ou sociétal fondateur de l'association.

=>Q1: le projet associatif a-t-il été formalisé ? Rédigé ? À quelle date ? (Projet initial ; Révision) Avec quelle participation des « parties prenantes » de l'association ? Quelle communication (en interne et en externe) ?

I.1. Les deux dimensions du projet associatif

I.1.1. La dimension éthique : le long terme ou temps long

La finalité, les valeurs fondatrices, la vision sociétale... (Par exemple : celle d'un développement humain, développement durable, d'une société plus équitable, plus démocratique – Éthique de conviction et éthique de responsabilité [Max WEBER])

=>Q2: quelle formulation et quelle place pour la vision sociétale dans votre projet associatif ?

I.1.2. La dimension praxéologique : le court/moyen terme

=>Q3: quelles pratiques professionnelles en découlent dans le secteur d'activité et le métier de l'association : expérimentation, innovations (institutionnelles, pédagogiques, techniques) ? Évaluation (interne, externe) ? Réajustement du projet associatif ?

=>Q4: quelle cohérence entre les pratiques professionnelles effectives et l'éthique affichée ou revendiquée ?

I.2. Les trois volets du projet associatif

I.2.1. Le projet associatif et le projet sociétal

Projet associatif (ayant un rapport direct avec l'objet social déclaratif : article 2 des statuts);

Et le projet ou la vision sociétale (et l'utilité sociale spécifique du projet qui doit en découler)

Long terme, temps long [des historiens, des utopistes] 10, 20, 30 ans, un siècle... temps des prévisions et de la prospective.

I.2.2. Le volet stratégique

Comment mettre en œuvre le projet social et sociétal compte-tenu du contexte (politique, institutionnel, économique et social) présent et prévisible à **moyen terme** (3 à 5 ans)? [Méthodologie de projet, diagnostic, études, recherche-action, etc.]

=> Q5: *a-t-on formalisé le volet stratégique et prévu ou organisé les ajustements conjoncturels ?*

I.2.3. Le volet programmatique

Court terme (1 à 3 ans).

Plans d'actions en cours et à engager, en cohérence avec l'objet social et la vision sociétale fondatrice.

=> Q6: Le volet programmatique est-il inclus dans le projet associatif et lors de ses ajustements ou de sa révision ?

II. L'IMPACT DU PROJET ASSOCIATIF SUR LES PRATIQUES COOPERATIVES PROFESSIONNELLES ET LA QUALITE DE L'OFFRE OU DU SERVICE RENDU (De l'éthique ou des valeurs et principes revendiqués à la mise en œuvre de pratiques professionnelles conformes au modèle coopératif)

II.1. Les 2 champs d'exercice des pratiques professionnelles

II.1.1. Le champ de l'exercice de l'activité ou du métier de l'association

Par exemple pour un organisme de formation :

- Le champ de l'éducation permanente de la formation professionnelle
- Le métier de formateur ou d'accompagnateur d'apprentissage,
- Le métier de formateur consultant (ingénierie sociale)
- Etc....

II.1.2. Le champ du mode d'organisation et de fonctionnement

Ou de « management » de la structure (établissement, association, fédération, réseau) et du travail (individuel ou collectif).

II.2. Les deux fonctions du mode d'organisation coopératif ou de management d'une association gestionnaire

- La gouvernance (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, bureau, présidence),
- La gestion (direction, encadrement),

=> Q7: quel type de « collaboration » ou de « coopération » entre les deux fonctions ?

=> Q8: comment éviter deux dérives majeures du management associatif : celle d'une gouvernance autocratique ; celle d'une direction et d'un encadrement technocratique ?

=> Q9: quelles « spécificités méritoires » pour : la gouvernance d'une association ou d'une OESS⁴? La gestion d'une association ou d'une OESS?

Les quatre domaines de la gestion de toute entreprise :

- La gestion financière ?
- La gestion des ressources humaines (GR H) ?
- La gestion juridique et organisationnelle ?
- La gestion commerciale, marketing, communication ?⁵

II.3. L'organisation du travail coopératif des parties prenantes d'une association gestionnaire

Ou comment l'éthique du projet associatif peut se traduire en pratique professionnelle dans les deux champs d'exercice et les deux fonctions [activité-métier et gouvernance-gestion] d'une association gestionnaire de service social?

=> Q10: exemple : pour le Collège Coopératif, quel mode d'organisation de la pédagogie coopérative ?

En conclusion : l'éthique du projet associatif, quel impact sur la qualité du service offert et rendu (impact attendu, impact constaté) ?

- La distinction faite par Max Weber entre « l'éthique de conviction » et « l'éthique de responsabilité » ;
- Ou du « désirable à prêcher » au « possible à programmer » d'Henri Desroche.

=> Q11: quelles modalités d'organisation concrète du travail coopératif de nos équipes opérationnelles dans nos structures ?⁶

=> Q12: comment réduire la tension inévitable entre ces deux types d'éthique ?

=> Q13 : quelle « utilité sociale » spécifique entendons-nous générer par nos pratiques coopératives, en cohérence avec l'éthique revendiquée ?

⁴ Organisation/organisme de l'Economie Sociale et Solidaire

⁵ Pour en savoir plus → voir les références détaillées en annexe, notamment : les spécificités de la gouvernance des associations dans les OESS (Parodi 2006).

⁶ Les membres des équipes et groupes de travail du Collège Coopératif, pour leur part, en donneront des illustrations au cours des débats et tables rondes de ces rencontres.

=> Q14 : comment organisons-nous la « fonction de veille » pour réactualiser et réajuster en continu les trois volets du projet associatif ou quel dispositif de suivi et d'auto-évaluation mettons-nous en place ?

LES ANNEXES : références relatives aux questions soulevées dans la partie II

L'IMPACT DU PROJET ASSOCIATIF SUR LES PRATIQUES COOPERATIVES PROFESSIONNELLES ET LA QUALITE DE L'OFFRE OU DU SERVICE RENDU (De l'éthique ou des valeurs et principes revendiqués à la mise en œuvre de pratiques professionnelles conformes au modèle coopératif)

- ✓ 1 : au niveau de la gouvernance de la gestion ou du management des OESS, dont les associations :
 - *Dossier documentaire et pédagogique numéro 23 : Les valeurs, les principes et les règles de l'économie sociale traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion. Maurice Parodi, janvier 2004.*
 - *Les spécificités de la gouvernance des associations dans le champ de l'action sociale : Rennes, Forum sur la gouvernance dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS). Maurice Parodi, 8 novembre 2006.*
- ✓ 2 : au niveau des usagers des organisations de l'économie sociale dans le champ de l'action sociale (plus particulièrement ici de nos organismes de formation – dont le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée) :
 - *« Spécificités méritoires » des méthodes pédagogiques (ou « andragogiques ») ; quelques innovations majeures : pédagogie coopérative, apprentissage par la recherche action (ACORA, ateliers coopératifs de recherche-action), l'autoformation accompagnée, atelier d'analyse des pratiques professionnelles, etc. (voir première édition des Rencontres de la Pratique Coopérative du 9 décembre 2015) :*
 - *Du legs d'Henri Desroche dans le champ de l'éducation permanente aux pratiques professionnelles des organismes de formation.*
 - *Les pédagogies coopératives à l'épreuve de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.*