

Une fusion pour changer d'échelle et lutter contre les inégalités sociales

Sebastien Lailheugue, directeur général, Article 1

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

Issu de la fusion de Frateli et Passeport Avenir (1^{er} janvier 2018) Article 1, accompagne des jeunes de milieux populaires (où le taux de chômage dans les quartiers défavorisés est 2,5 fois plus élevé que la moyenne nationale) vers leur réussite scolaire et professionnelle. Ces deux associations partageaient de nombreuses caractéristiques (dispositifs, cibles, vision, taille d'organisation...) mais différaient dans leurs approches et identités.

- Frateli fondée en 2004 par un groupe d'amis du secteur public et privé a inscrit l'engagement bénévole au cœur de son modèle, faisant appel à des parrains engagés individuellement auprès des jeunes pour 5 ans. Elle comptait 5000 bénéficiaires dont 1900 filleuls et une centaine d'organismes financeurs.

- Passeport Avenir, née en 2005 au sein de l'entreprise SFR s'est développée à partir d'un réseau d'entreprises souhaitant favoriser la réussite scolaire et professionnelle des jeunes de milieu populaire. Elle comptait 6 100 bénéficiaires dont 1 500 mentorés, 50 entreprises et 1 600 bénévoles.

CONTEXTE ET ENJEUX

En fusionnant ces 2 structures, les objectifs recherchés étaient :

- La neutralisation de la concurrence sur les dispositifs phare comme le mentorat et l'orientation en proposant un seul acteur plus robuste.
- Un meilleur impact et lisibilité auprès des financeurs mais également des ministères, de l'enseignement et des collectivités.
- Une mutualisation de projets couteux comme « jobready » ou « inspire » (plateforme digitale) et un lancement moins risqué.
- Une mutualisation des services (ressources humaines, de communication, du développement, des ressources digitales, de la recherche et développement, des locaux).

Cette fusion impliquait un changement d'échelle important afin d'accompagner plus de 200 000 jeunes en 2021.

MÉTHODE D'ACTION

Définition en interne de la stratégie et mobilisation d'expertises externes pour accompagner la fusion sur différents volets :

Sur les enjeux organisationnels et structurels avec l'intervention de l'entreprise de conseil Accenture. Sur la partie financière et budgétaire, intervention d'un cabinet d'avocats et comptables. Sur les questions des ressources humaines et de politique de gestion des ressources humaines, (convention collective, rémunération, formation, comité social et économique...), mise en place d'un mécénat de compétences. Sur les outils de valorisation, notamment en termes de gestion d'images et de marques, mobilisation d'une agence spécialisée.

Mise en oeuvre de la fusion sur la première année :

Mutualiser les dispositifs, les bénéficiaires, les pratiques/les modes opératoires (comme la sélection des bénéficiaires, d'accompagnement,

de suivi) et les méthodes d'évaluation de différents programmes,

Développer et consolider le volet digital afin de toucher et déployer les actions auprès d'un plus large public, le volet financement auprès des financeurs communs et prospects, publics et privés, les nouveaux dispositifs (entrepreneuriat et soft skills), le volet recherche pour mesurer l'impact des programmes et faire avancer le sujet de l'égalité des chances dans le débat public.

Sensibiliser et faire adhérer les équipes ainsi que les membres de CA et des partenaires au projet de fusion, au nouveau nom, à la nouvelle ambition.

Assurer la qualité irréprochable des programmes en investissant plus encore sur la maîtrise des données et de l'impact.

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

Succès de la plateforme d'aide à l'orientation « Inspire » avec plus de 80 000 lycéens inscrits (x20).

Plus de 15 000 jeunes de milieux populaires rencontrés cette année dans les ateliers (x3) pré et postbac.

Plus de 2400 jeunes accompagnés individuellement 190 entreprises ont adhéré au projet et 90% des entreprises partenaires ont renouvelé leur adhésion.

4 labels reçus: tech for good, french impact, MESRI et tremplin asso qui viennent récompenser l'expertise et l'impact dans le secteur de l'orientation et de l'enseignement supérieur.

Soutien du Conseil d'Administration et des entreprises.

Acceptation du nouveau nom très rapide par les entreprises, les institutionnels, les associations partenaires qui ont trouvé cette alliance et ce changement de nom bénéfiques sur le fond et permettant de simplifier les démarches.

DIFFICULTÉS

Le processus de transformation est toujours en cours de développement et d'ajustement.

Renouvellement des équipes internes qui ne se reconnaissaient pas dans le nouveau projet, qui n'ont pas réussi à s'adapter aux nouveaux métiers du digital et au changement d'identité/d'ambiance de la nouvelle organisation.

Difficulté d'acceptation du nouveau nom, de la nouvelle identité de l'organisation (tant sur les valeurs que sur l'ambition), des nouvelles méthodes de travail (plus digital moins présentiel) et du changement de taille de l'organisation (de 30 à 80 personnes) avec un niveau de hiérarchie plus important, une perte de proximité avec les dirigeants et un accès moins direct avec la direction et les bénéficiaires.

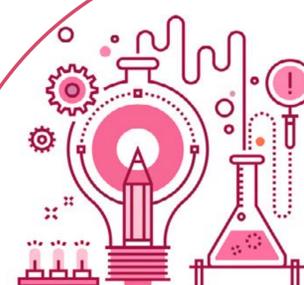
Difficulté dans l'harmonisation du programme de mentorat (deux modèles très distincts) : sur les critères de recrutement des jeunes (sur les notes ou non, en techno/pro ou uniquement en général...), sur le suivi des jeunes (appel téléphonique, rencontre versus digital) et des mentors, sur le matching des mentors/mentorés...

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

- Lancement d'une nouvelle plateforme d'identification et de reconnaissance des soft skills (jobready).
- Recherche et développement avec le lancement de plusieurs projets de recherche.

CONTACT

Sebastien Lailheugue, directeur général, Article 1
sebastien.lailheugue@article-1.eu



Territoire zéro chômeur de longue durée

Un projet de territoire et non pas un nouveau dispositif de lutte contre le chômage

Emmanuel Altmayer, Mouvement ATD Quart Monde

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

« La misère est l'œuvre des hommes. Seuls les hommes peuvent la détruire » Joseph Wresinski (1917-1988, fondateur d'ATD Quart Monde)

Le Mouvement ATD Quart Monde développe 3 types d'actions :

- Une vie en présence des plus précaires, une réflexion et des actions partagées avec les plus pauvres sur leurs lieux de vie (logement des permanents du Mouvement en proximité avec les plus pauvres, bibliothèques de rue, universités populaires Quart Monde, festivals des arts et des savoirs, etc.).
- Une action politique pour faire évoluer les lois, la société, afin d'éliminer les causes de la misère.
- Enfin, une sensibilisation de l'opinion publique afin de changer le regard que chacun porte sur l'Autre différent.

CONTEXTE ET ENJEUX

Le préambule de la Constitution française indique que toute personne a « le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi ». Parmi les chômeurs, près d'un million de personnes cherchent du travail depuis un an au moins, selon les données de l'Insee à fin 2018. Ce phénomène concerne 40% des chômeurs en France métropolitaine. Le chômage de longue durée représente une souffrance morale et matérielle pour ces personnes et leurs familles. ATD Quart Monde milite pour concevoir l'emploi comme un droit et cherche concrètement les moyens de sa mise en place. Le coût pour la société française dans son ensemble du chômage de longue durée (coûts directs et induits) représente au minimum 15.000 € par personne et par an et beaucoup plus si l'on tient compte de l'impact très négatif à terme de cette exclusion sur les enfants des personnes ainsi mises de côté.

MÉTHODE D'ACTION

- Création du concept de « Territoire Zéro chômeurs de longue durée » permettant de créer un « vrai » droit à l'emploi, notamment pour les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi. Fondé sur deux outils clés : un « comité local de l'emploi » représentant toutes les forces vives du territoire pour animer et gérer ce projet (acteurs économiques, syndicalistes, élus, acteurs associatifs, acteurs publics de l'emploi, ...); une « entreprise à but d'emploi » dont l'objectif est d'embaucher toutes les personnes privées durablement d'emploi volontaires sur le territoire sur des activités non-solvables (activités non réalisées par le secteur privé car insuffisamment rémunératrices).
- Mobilisation de partenaires nationaux et territoriaux volontaires pour tester le concept.
- Un premier « lobbying national » (2011 à 2015) pour obtenir une loi d'expérimentation pour tester le concept sur des premiers territoires volontaires (taille : 5 à 10.000 habitants).
- Soutien des 10 premiers territoires mettant le concept en œuvre à partir de 2017.
- Évaluation de l'action à fin 2018, donnant lieu à la rédaction d'un livre en avril 2019 « Zéro chômeur ».

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

- Vote de la loi d'expérimentation début 2016 par le Parlement, à l'unanimité.
- Démarrage opérationnel des 10 premiers territoires expérimentaux (dont 5 mobilisés par ATD Quart Monde depuis 2015) en janvier 2017.
- Fin 2018, 800 personnes privées durablement d'emploi ont été embauchées par les entreprises à but d'emploi des 10 territoires (sur un total de personnes concernées estimé à environ 2.000)
- Plus de 100 territoires sont volontaires pour expérimenter le concept dans le cadre de l'extension demandée au gouvernement.
- Le Président de la République a annoncé l'extension de l'expérimentation le 13 septembre 2018, dans le cadre de la présentation de son Plan Pauvreté.

DIFFICULTÉS

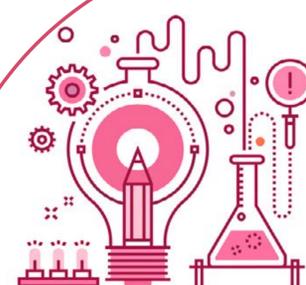
- Le financement insuffisant (manquent les fonds propres pour lancer l'entreprise et le financement de l'équipe opérationnelle du « comité local de l'emploi ») ralentit la montée en charge du projet.
- La mobilisation des forces vives du territoire est parfois perçue par les acteurs locaux comme non prioritaire, rendant l'identification des activités à réaliser plus difficile.
- L'intégration des personnes les plus exclues du marché de l'emploi au sein du projet n'est pas suffisamment recherchée rendant le consensus local autour du projet plus difficile à construire.
- La mise en œuvre du projet sur les territoires urbains est plus complexe que sur les territoires ruraux. Elle nécessite une phase de préparation plus approfondie.
- L'embauche des jeunes est plus difficile que celle des adultes ayant déjà travaillé (peur de ne pas avoir le choix dans les métiers proposés, de ne pouvoir se projeter en dehors de leur quartier...).

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Une seconde loi devrait permettre d'étendre l'expérimentation à quelques dizaines de nouveaux territoires à partir de 2020-2021. L'objet de cette seconde expérimentation sera, à partir des acquis de la première, de se doter d'emblée de meilleures conditions de réussite du projet et d'expérimenter un mode de financement « automatique », ouvrant ainsi la voie à une possibilité de généralisation de la démarche à tout territoire volontaire.

CONTACT

Emmanuel ALTMAYER, Mouvement ATD Quart Monde
emmanuel.altmayer@atd-quartmonde.org
06.08.56.70.90.



Développer la cohabitation intergénérationnelle solidaire

Joachim Pasquet, directeur général, Réseau CoSI

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

Le Réseau CoSI est un réseau de cohabitations intergénérationnelles et d'habitats solidaires. Plus de 1100 contrats jeunes et seniors sont signés chaque année via 26 structures membres en France métropolitaine et Outre-mer. CoSI accompagne les associations adhérentes (mutualisation, promotion, outils de développement...). On estime à 1,5 millions le nombre de logements de seniors avec au moins deux pièces de libres.



CONTEXTE ET ENJEUX

Le Réseau CoSI doit lever les freins juridiques et économiques au développement de la cohabitation intergénérationnelle solidaire. Il doit installer dans le paysage cette pratique solidaire en la diffusant largement auprès des jeunes et des seniors. Pour ce faire, l'association doit également veiller à son développement, à la pérennité économique et à la pertinence de son modèle mixte (participation du bénéficiaire/subventions publiques), et de celui de ses membres.

MÉTHODE D'ACTION

- Actions pour le développement de la cohabitation intergénérationnelle solidaire (lobbying pour sécuriser juridiquement le dispositif, réalisation d'une étude d'impact social, création de 3 référentiels de bonnes pratiques, proposition d'outils numériques...).
- Accompagnement à la refonte du modèle économique du Réseau CoSI
- Création de CoSI Expertise et diversification des revenus (études, accompagnements et formations)
- Adhésion nationale à l'Uniopss et développement de partenariats institutionnels

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

- Au niveau de l'appui aux structures :
 - Création d'un contrat dédié à la cohabitation intergénérationnelle solidaire (article 117 de la loi ELAN).
 - Partenariats noués avec de nouveaux prescripteurs : avec Klésia, AG2R, France Télévision, Mutuelle des douanes, Fondation Macif.
 - Premier site associatif référencé, création d'un logiciel pour optimiser la création et l'accompagnement des binômes et utilisation par un tiers du réseau au bout de 6 mois.
 - Renforcement des modèles économiques des structures membres par la diversification des services et des publics (handicap, cohabitation avec des réfugiés).
- Au niveau de la tête de réseau :
 - Consolidation institutionnelle (partenariats nationaux CNAV, CNAF, DHUP, USH, ERASMUS+).
 - Depuis septembre 2018, CoSI Expertise propose et réalise des formations de nouveaux adhérents, des accompagnements et la réalisation d'études.

DIFFICULTÉS

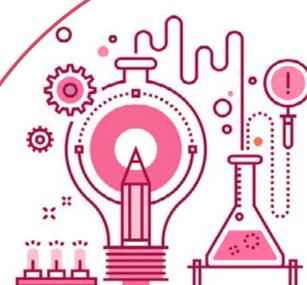
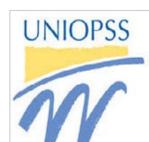
- Sur l'activité elle-même, faible évolution du nombre de binômes (jeunes et seniors) et des associations adhérentes.
- Caractère aléatoire de l'allocation de subventions publiques ou privées.
- Vision différente du dispositif et de ses attendus selon les institutions et soutien encore limité en terme financier et en terme de prescription.

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

CoSI Expertise réalise pour la CNAV une étude sur les leviers de développement (mobilisation difficile des seniors) permettant un renforcement du modèle économique pour les structures membres. Des partenariats avec d'autres unions devraient permettre d'essaimer en s'appuyant sur de nouveaux relais locaux. Enfin, l'union souhaite mobiliser des investissements importants afin de développer la notoriété du dispositif et de créer les conditions de croissance de l'activité des structures.

CONTACT

Joachim Pasquet, directeur général
www.reseau-cosi.org
direction@reseau-cosi.org



Associations et micro-entreprises : accompagner pour moins «uberiser» ?

Patricia Bressange, conseillère jeunesse éducation populaire à la DDCS de Charente-Maritime

CONTEXTE ET ENJEUX

La Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) de Charente-Maritime est un service déconcentré de l'État qui a notamment pour mission de soutenir la vie associative au niveau de son territoire. Le Délégué Départemental à la Vie Associative coordonne le greffe des associations, gère la Mission d'Animation et d'Information des Associations (MAIA) et le réseau des Points d'Appui à la Vie Associative (PAVA). Afin de simplifier la fonction employeur de l'association ou leurs propres pratiques professionnelles, un certain nombre de bénévoles – parfois incités par les communications de l'URSSAF – ont cherché à passer de l'emploi associatif à la micro-entreprise pour lancer leur activité ou se sont renseignés quant au statut le plus approprié auprès de la DDCS et des PAVA. Cette situation d'incertitude a conduit la DDCS à lancer un travail expérimental important d'information et de clarification sur le sujet.



MÉTHODE D'ACTION

Information :

- Mise en place et diffusion d'un document intitulé « associations – auto-entrepreneurs : quelles relations possibles ? » co-rédigé avec l'URSSAF reprenant les questions les plus courantes et les situations à éviter.
- Réalisation d'une vidéo sur la fonction employeur de 5 minutes pour préciser les enjeux internes et conseiller sur la 1^{ère} embauche en lien avec le groupement d'employeurs Association Profession Sports et Loisirs (APSL), groupement d'employeurs exclusivement associatifs sur les champs des loisirs, de la culture et de l'animation et en capacité de conseil et d'appui sur toutes questions relatives à l'emploi. Il a mis en place des outils notamment pour soutenir les bénévoles lors du 1^{er} emploi.

Intervention de professionnels :

- Intervention de contrôleurs de l'URSSAF à La Rochelle lors d'une matinée

organisée par la Mission d'Animation et d'Information des Associations (MAIA) auprès des responsables associatifs notamment sur la définition de ce qu'est un bénévole.

- Intervention dans le cadre des formations des PAVA par APSL : un powerpoint leur a été présenté pour préciser dans quelles situations le recours à un micro-entrepreneur est possible, quels sont les risques et les conséquences d'une requalification par l'URSSAF d'un micro-entrepreneur en salarié.
- Présentation par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire des différents statuts juridiques existant dans le champ de l'économie sociale et solidaire lors d'une réunion PAVA : SCOOP, SCIC, coopérative de jeunesse.

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

- Des structures associatives du territoire ont renoncé à leur projet d'« ubérisation » de leurs activités : 4 associations situées dans une zone rurale autour de Montendre avaient par exemple demandé à leurs salariés associatifs de se mettre sous le statut d'auto-entrepreneur pour pouvoir les licencier et reprendre leurs activités sous forme de prestation. Après la diffusion des informations, ils ont renoncé à ce projet
- Les centres sociaux/PAVA vérifient leurs contrats de partenariat pour éviter que les micro-entrepreneurs effectuant des prestations de services au sein de leurs structures (activités de sport, loisirs, bien-être...) ne puissent être requalifiés en salariés par l'URSSAF. Cette discussion va être portée dans leurs conseils d'administration pour être clairement posée dans les projets associatifs.
- Le domaine du sport particulièrement touché par la question des micro-entreprises a pu prendre ces dimensions en compte lors de l'évolution des projets associatifs des clubs : la fédération de tennis a ainsi informé l'ensemble de ses clubs des contextes rendant possible la micro-entreprise ou non.

DIFFICULTÉS

- Une des premières difficultés relevées par les responsables associatifs est le manque de bénévoles administrateurs souhaitant exercer des responsabilités d'employeur.
 - L'argument du « coût du travail » et la peur de ne pas respecter une réglementation complexe en terme de droit du travail restent des représentations difficiles à combattre dans le cadre de l'accompagnement.
- La DDCS n'a pas de réponse directe à apporter aujourd'hui à ces difficultés particulières mais réfléchit à de nouvelles modalités d'accompagnement en ce sens avec les PAVA.

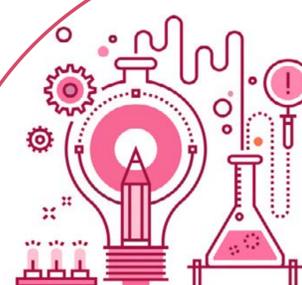
PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

L'objectif global est de sécuriser les associations et leurs partenaires en consolidant d'une part le projet associatif et de l'autre les emplois :

1. Elaborer un diagnostic des pratiques et de leurs évolutions : réaliser une étude sur le nombre de micro-entreprises qui se créent par an et dans quels domaines en lien avec la DIRECCTE et l'URSSAF en ciblant ensuite selon les territoires (zones très rurales, en politique de la ville...) et les thématiques (le sport étant à traiter prioritairement puis la culture).
2. Recueillir les difficultés rencontrées par les dirigeants administratifs à l'occasion de journées d'échanges ou de visites sur sites. Une journée départementale autour de « la parole des responsables associatifs » est organisée par la DDCS suite à une enquête auprès des responsables d'association. Elle doit permettre de travailler conjointement avec le conseil départemental et l'association des Maires de Charente-Maritime à l'accompagnement des difficultés recueillies parmi les dirigeants associatifs.
3. Continuer de diffuser de l'information avec un accompagnement sur le projet associatif d'une part et les outils pour valoriser ou faciliter la prise de responsabilité de l'autre (Compte Engagement Citoyen, Certificat de Gestion de la Vie Associative, diffusion de modèles de gouvernance différents comme le recours à la co-présidence).

CONTACT

Direction Départementale de la Cohésion Sociale
Patricia Bressange, CEPJ
patricia.bressange@charente-maritime.gouv.fr
05.46.35.25.51.



Repenser la formation des acteurs associatifs

Yannick DUBOIS, directeur-consultant, Kogito Association

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

Kogito accompagne les associations sur l'ensemble du territoire français, en métropole et outre-mer. La structure, sous forme associative, intervient dans le champ du conseil individuel, notamment par le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), de l'édition (ouvrages et articles dans la revue Associations Mode d'Emploi) et de la formation (pour les bénévoles et salariés).

CONTEXTE ET ENJEUX

Dans un environnement en pleine mutation (évolution des modèles économiques, complexification de l'encadrement normatif, judiciarisation des relations avec les membres/partenaires, modification du schéma traditionnel des relations aux pouvoirs publics...), le besoin de se former, d'être accompagné et d'être documenté, est devenu une impérieuse nécessité pour les responsables associatifs.

L'environnement juridique, fiscal, comptable, le management et la recherche de financements se sont très largement complexifiés. Les petites et moyennes associations se trouvent souvent confrontées à un manque d'information et de formation pour agir dans un cadre juridiquement sécurisé. Sur le terrain, les têtes de réseaux et les collectivités territoriales proposent des formations aux bénévoles. Kogito co-construit avec eux des ingénieries pédagogiques adaptées au contexte local, aux besoins des associations avec parfois à la clé une certification via le Certificat de Formation à la Gestion d'Associations (CFG).

MÉTHODE D'ACTION

Des thématiques adaptées aux besoins :

En matière de formation, les besoins des associations s'articulent autour de trois domaines :

- Financement/comptabilité/fiscalité
- Projet associatif/Plan d'action/organisation et réglementation des activités
- Recrutement et gestion des richesses humaines (bénévoles, volontaires, salariés)

Une méthodologie spécifique adaptée au territoire et aux acteurs :

La grande diversité des acteurs associatifs (taille et type d'associations,

compétences initiales sur le sujet, disponibilité, etc.) a conduit Kogito à repenser les démarches pédagogiques.

- A Boulogne-sur-Mer (62) : les formations durent 2 jours non consécutifs. Le 1^{er} pour aborder la théorie et le 2nd pour produire un outil utile à l'association : budget prévisionnel, ébauche de projet associatif, dossier de subvention...
- A Melun (77) : toutes les formations sont pensées comme des moments de rencontres inter associatives autour d'un petit-déjeuner.
- A Fort-de-France (Martinique), les associations bénéficient d'une formation collective suivie d'un rendez-vous individuel d'une demi-journée pour la phase opérationnelle.

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

Le bénéfice des formations est triple :

- 1. Favoriser la montée en compétence des acteurs associatifs.** Ces compétences sont souvent transférables à la vie professionnelle et personnelle. Ces compétences sont également valorisables dans le cadre de parcours individuels de VAE.
- 2. Permettre la rencontre et lutter contre l'isolement des responsables associatifs.** Les formations permettent de prendre conscience que l'on n'est pas seul à se questionner ou à rencontrer des difficultés dans la gestion de l'association. Elles permettent également de faire naître des projets inter associatifs ou des dynamiques de mutualisation.
- 3. Croire en soi.** De nombreux acteurs associatifs hésitent parfois à prendre des responsabilités dans une association. Les formations favorisent la prise de responsabilité.

DIFFICULTÉS

La mise en place des actions de formation à destination des acteurs est freinée par :

- Le peu de disponibilité des acteurs souvent très engagés
- La grande diversité des niveaux de départ sur un sujet
- Les mauvaises relations entre les associations et la collectivité ou la tête de réseau peuvent parfois éloigner les acteurs de l'offre de formation.
- Les difficultés de renouvellement des instances dirigeantes bien connues dans le secteur.

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Pour éviter l'écueil des accompagnements centrés exclusivement sur les outils au détriment des dimensions relationnelles qui favorisent la structuration du réseau associatif local, l'approche de Kogito s'appuie sur la proposition de formations présentiels avec la possibilité d'un enrichissement via les outils numériques.

Le Certificat de Gestion à la Vie Associative doit être repensé pour s'adapter aux nouvelles réalités des associations.

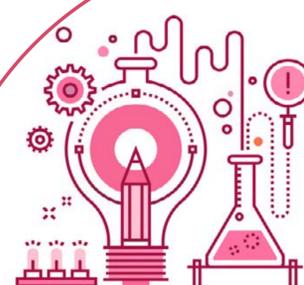
CONTACT

Yannick Dubois, directeur-consultant de
Kogito Associations
www.kogito-asso.fr
contact@kogito-asso.fr / 06 64 75 06 27

KOÛITO
association



FDVA
FONDS POUR LE
DÉVELOPPEMENT
DE LA VIE
ASSOCIATIVE



L'ancrage territorial de Lulu dans ma rue

Le cas du kiosque de Saint Paul

Charles-Edouard Vincent, fondateur de Lulu dans ma rue, APCDS

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

Créée en 2015 par Charles-Édouard Vincent, fondateur d'Emmaüs Défi, Lulu dans ma rue propose un service de conciergerie de quartier qui met en relation « les Lulus » ; des travailleurs indépendants, ayant des compétences, avec les habitants d'un quartier en quête de services dans leur quotidien (bricolage, courses, aide informatique, ménage, cours, déménagement).



CONTEXTE ET ENJEUX

Pour apporter des réponses adaptées aux problématiques du projet (offre de services, lien social et proximité, appui à l'insertion sociale et professionnelle, etc.), l'association a dû mettre en place des modes d'intervention lui permettant d'accroître la coopération avec ses partenaires et son ancrage territorial.

MÉTHODE D'ACTION

- Proposition de kiosques aux habitants : organisation du recours aux conciergeries de quartier par voie digitale (appel aux services des Lulus par le site internet, l'application mobile, la ligne téléphonique), mais aussi via le réseau d'implantations physiques.

- Conception des kiosques pour des personnes en insertion. Grâce au partenariat avec JC Decaux, d'anciens kiosques à journaux ont pu être rénovés. Ce sont des relais physiques de l'accompagnement socio-professionnel des « Lulus » les plus éloignés de l'emploi (RSA, demandeurs d'emploi de longue durée issus des chantiers d'insertion...). Les responsables de quartier y reçoivent les Lulus pour des aides ponctuelles (administrative, gestion de l'activité...) et pour des formations (à l'application mobile par exemple).

- Mobilisation de partenariats et de coopérations (ville de Paris, Mairie du 4^e arrondissement) pour le fonctionnement du premier kiosque en avril 2015 dans le quartier de Saint-Paul.

Déploiement de nouveaux kiosques appuyés sur l'accroissement des partenariats (ville de Paris et notamment les SSDP, les CST, les EPI...), la Direccte, Pôle Emploi, les acteurs locaux de l'IAE (Emmaüs Défi, Ares, Régie de quartier Paris Centre) et de la vie associative (Paris Autonomie Saint Jacques, Petits Frères des Pauvres, aux 4 coins du 4...), les conseils de quartier, mais aussi des petits commerçants et des grandes entreprises comme Carrefour ou le BHV.

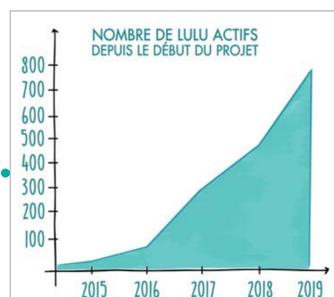
RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

- Sur la réponse aux attentes des habitants : Depuis son lancement en avril 2015, 100 000 commandes de services ont été enregistrées et l'association compte à ce jour 35 000 clients. Aujourd'hui, 800 « Lulus » répondent aux besoins des Parisiens, avec plus de 300 demandes de services par jour en moyenne en juin 2019.
- Le kiosque de Saint-Paul entre les mois d'avril et décembre 2015 a comptabilisé 2437 demandes de services. Aujourd'hui, un peu moins de 36 000 demandes ont directement été enregistrées au kiosque et ont procuré de l'activité pour une communauté de plus de 200 « Lulus » situés à proximité.
- Sur les nouvelles implantations rendues possibles par les partenariats : Ce succès a permis de tisser un réseau physique de kiosques dans différents quartiers parisiens et sur la petite couronne. Aujourd'hui, l'association compte 7 kiosques à Paris et 1 kiosque à Clichy-la-Garenne, qui ont pu être mis en place grâce au soutien de la ville de Paris et de la mairie de Clichy-la-Garenne.

DIFFICULTÉS

En passant de 1 à 8 kiosques, l'association a changé d'échelle. L'une de ses principales difficultés réside alors dans la capacité à articuler l'offre et la demande de services en continu. En effet, cette association a pour objectif de répondre à la fois à toutes les demandes de services des Parisiens tout en garantissant le niveau d'activité souhaité par les « Lulus » qui ont le choix d'accepter ou pas une demande.



PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

L'association souhaite consolider son accessibilité sur le territoire parisien en implantant de nouveaux kiosques et en nouant de nouveaux partenariats avec les acteurs locaux. L'objectif est d'atteindre l'équilibre sur le territoire parisien fin 2020 et de déployer le modèle de conciergerie de quartier dans d'autres grandes villes françaises.

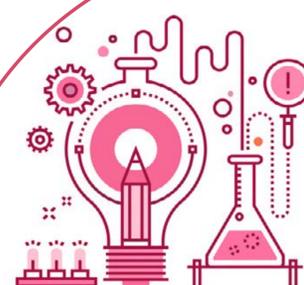
CONTACT

Charles-Edouard Vincent, fondateur de l'association
contact@luludansmarue.org
01 73 74 89 52

LULU DANS MA RUE



Fondation
de France



Faire évoluer son modèle socio-économique tout en poursuivant son projet d'impact éducatif

Chantal Mainguené, présidente de l'association Môm'artre

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

Depuis 2001, l'association Môm'artre ouvre et anime des lieux d'accueil artistiques après l'école, pour les 4/11 ans, dans les quartiers populaires. Elle intervient auprès des familles en difficulté et ayant besoin d'un mode de « garde » de leur enfant adapté à leurs contraintes professionnelles et financières.

Avec des artistes professionnels, elle déploie une pédagogie par les arts, en mode projet, qui met les enfants en capacité d'agir. Môm'artre favorise la rencontre entre les habitants d'un quartier pour tisser du lien social. Môm'artre intervient aussi dans les écoles, les crèches avec son réseau d'artistes et forme également des professionnels de l'enfance.

En 2018 on compte 8200 enfants bénéficiaires de ses actions, 900 adultes formés, 121 salariés, 16 lieux d'accueil.

CONTEXTE ET ENJEUX

L'environnement dans lequel évolue l'association Môm'artre est marqué par un besoin important de prise en charge des enfants hors des murs de l'école exprimé par les parents et plus particulièrement des foyers monoparentaux. Le contexte est marqué également par la persistance de fortes inégalités d'accès à la pratique artistique sur certains quartiers et communes, pourtant véritable vecteur d'intégration sociale et de facilitation des apprentissages.

Sur cette problématique et pour répondre à ces attentes croissantes, l'association Môm'artre, a donc travaillé en lien avec ses partenaires, sur l'évolution dans son modèle socio-économique d'un certain nombre de paramètres (évolution de ses services, diversification des ressources, coopérations, etc..) afin de poursuivre et développer son activité.

MÉTHODE D'ACTION

1. Diversification des ressources de l'association par le développement de prestations artistiques (services et publics) et la mobilisation de nouveaux partenaires.

- Ouverture du service formation : formation au BAFA (Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur), formations courtes pour le secteur de l'économie sociale et solidaire et de l'éducation populaire, réponse à des marchés publics.
- Réalisation de prestations artistiques en mode projet hors les murs : dans les écoles, les crèches, les lieux commerçants, les espaces publics,
- Actions auprès de nouveaux publics : montage de projets auprès des adolescents sur les temps périscolaires.
- Nouvelles modalités de coopération : mise en place d'un fonds de dotation pour nouer des partenariats de mécénat avec des fondations familiales, partenariats avec des entreprises, alliances avec d'autres associations.

2. Plus grande autonomie financière sans perdre la qualité du service

- Conclusion de partenariats de mise à disposition d'espaces avec des entreprises privées.
- Occupation d'équipements culturels, des musées, des théâtres, sur des temps sous-utilisés.
- Mécénat de compétences : missions en mécénat de compétences, mise à disposition de salariés détachés en fin de carrière.
- Regroupement géographique des antennes pour diminuer les coûts de direction.
- Centralisation et mutualisation des fonctions supports pour l'ensemble des centres et autres activités.

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

La mobilisation de nouveaux partenaires et l'évolution du modèle socio-économique ont permis de faciliter le développement de l'activité (services et publics) :

- La démultiplication de l'impact auprès du public : 8200 enfants touchés en 2018 par les interventions hors les murs et par l'impact indirect de la formation.
- La création d'emplois auprès d'artistes au RSA, en croissance régulière +20%/an
- La hausse du mécénat de 10 à 20 % en 3 ans (les apports en mécénat et bénévolat représentent 110k€).

Ainsi qu'une plus grande autonomie financière :

- Passage d'un taux de 27 % de ressources propres par facturation à 47 % en 3 ans
- 50 % des lieux d'accueil utilisés par l'association le sont sans loyer grâce à des partenariats d'occupation atypiques (économie de loyer de 37 % sur le total consolidé des charges de loyer de l'association).
- 1 directeur.trice pour 2 centres.

DIFFICULTÉS

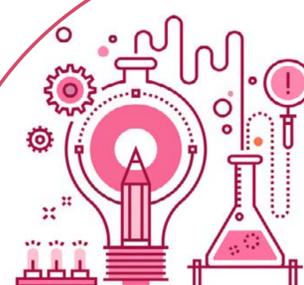
- La diversification des activités et des coopérations nécessite d'intégrer de nouvelles compétences et de former les équipes malgré la faiblesse des budgets des OPCO.
- La structure juridique associative n'est pas adaptée à l'hybridation des ressources, ce qui nécessite un travail de restructuration (sectorisation, fiscalité, statuts..)
- La démultiplication des dossiers est chronophage (300 dossiers montés en 2018 pour un taux de transformation de 70 %).

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Pour dépasser les fragilités de financement liées notamment à la baisse des contributions publiques, l'association travaille à conforter un modèle socio-économique équilibré fondé sur des ressources financières mixtes, soit une répartition des produits de l'ordre de : 50 % de ressources propres, 30 % de Fonds publics locaux et nationaux et 20 % de mécénat privé. Les enjeux sont bien à la fois de faire évoluer le modèle tout en maintenant pour les enfants et les jeunes la qualité de l'impact éducatif des actions mises en place.

CONTACT

Chantal Mainguené, présidente de Môm'artre
chantal@momartre.com
reseau@momartre.com



Volontaires contre l'isolement

Une expérimentation inter-partenariale en faveur de la solidarité inter-générationnelle

Valérie Lévêque, responsable communication de l'association MONALISA

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

MONALISA rassemble plus de 500 organisations qui font cause commune contre l'isolement des personnes âgées (associations, institutions, collectivités...) et concrétise l'alliance des professionnels et des bénévoles en faveur du lien social. MONALISA est une démarche de coopération qui se déploie au niveau local dans 2/3 des départements pour susciter et soutenir les engagements citoyens.

CONTEXTE ET ENJEUX

Les effets positifs de la présence de jeunes volontaires en Service Civique auprès des personnes âgées ont été mesurés par plusieurs études¹. Pourtant même si de nombreux jeunes veulent s'engager², le potentiel de missions de Service Civique contre l'isolement reste sous-exploité, en raison des difficultés que rencontrent certaines structures (petites associations ou petites collectivités) pour recruter et accueillir ces jeunes volontaires. Pour apporter des réponses à cette problématique, MONALISA et ses partenaires ont expérimenté des modalités particulières de coopérations locales.

1. Becquet, V. et Trelu-Kane, M., 2011, «Des volontaires utiles à la société.», *Les Cahiers de l'action*, INJEP
2. 43% des jeunes de 16-25 ans souhaitent avant tout réaliser une mission pour «aider et accompagner» selon une enquête réalisée par l'Agence du Service Civique en octobre 2015.

MÉTHODE D'ACTION

- Mise en place d'un projet inter partenarial associant Unis-cité, AG2R, Malakoff Médéric et l'Agence du Service Civique, qui s'est donné pour objectif d'identifier et de lever les freins à l'accueil des jeunes volontaires : lourdeur du portage administratif et du suivi, absence d'agrément, identification des missions.
- Réalisation d'une expérimentation qui s'est déroulée pendant 18 mois dans 3 régions (Bretagne, Bourgogne, Provence Alpes Côte d'Azur) et a

cherché à activer des dynamiques de coopération pour lever les freins identifiés en :

- o Confiant un rôle d'intermédiaire à deux acteurs de terrain (UFCV et Unis-cité) qui ont apporté une aide logistique, administrative, technique.
- o Accompagnant les acteurs avec les outils MONALISA : méthodologie de coopérations, formations, échanges de pratiques et d'expériences.

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS

La démarche de partenariat fondée sur les complémentarités locales a facilité le déploiement des missions de Service Civique favorisant la mutualisation des ressources et les échanges entre les jeunes.

- En Bourgogne, des rassemblements de tous les publics concernés d'un même territoire (jeunes volontaires, personnes âgées isolées, bénévoles engagés et responsables d'associations ou de collectivités) ont facilité la promotion du dispositif et la connaissance des projets et des besoins et ont nourri les évaluations.
- Dans les Côtes d'Armor, la dynamique de coopération a permis d'élaborer des missions de jeunes volontaires en co-portage ou mutualisées.

Les projets associant des jeunes volontaires et des bénévoles des équipes citoyennes ont renforcé la participation sociale des personnes âgées et ont pérennisé les actions de lutte contre l'isolement social (réponse aux besoins réels et durabilité des projets).

- dans le Vaucluse, des binômes de jeunes volontaires ont proposé et construit leurs projets avec des citoyens bénévoles et des personnes âgées isolées : ciné-club, sorties culturelles, visites en établissements, recueil de témoignages, promotion de l'habitat intergénérationnel, expositions photos, reportage Snapchat, atelier de cuisine... Ces actions ont bénéficié d'une forte adhésion de tous les participants.



119 jeunes engagés dans l'expérimentation



68 réunions collectives de jeunes

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

À la suite de cette expérimentation, un groupe de travail (Secrétariat général des Affaires Sociales, Agence du Service Civique, Croix-Rouge française, Fédération nationale des Offices publics de l'habitat, France Volontaires, Ligue de l'enseignement, Petits frères des Pauvres, l'UFCV, l'UNCCAS, l'UNIOPSS, Unis-Cités, l'UNML et l'USH) animé par MONALISA a construit l'architecture d'un programme national de Service Civique contre l'isolement des personnes âgées.

CONTACT

Valérie Lévêque, responsable communication
www.monalisa-asso.fr
valerie.leveque@monalisa-asso.fr



Harmoniser l'action municipale à destination des associations

Réflexions sur l'articulation des pratiques d'accompagnement au sein de la Ville de Montreuil

Alexandre Bailly, responsable de la Maison des Associations, Ville de Montreuil

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

La Maison des Associations est animée par le Service Municipal des Relations aux Associations (SMRVA). Elle a pour mission d'accueillir et d'accompagner les porteurs de projets du territoire. Ce soutien est de trois ordres : technique (entretiens conseil, formations...), matériel (mise à disposition de salles de réunion et d'activité, domiciliation...) et financier (subventions).

CONTEXTE ET ENJEUX

Le soutien aux associations est un axe ancien de la politique municipale, mais dont les modalités sont très hétérogènes, avec une grande variation de nature et d'ampleur en fonction des interlocuteurs. Dans cette diversité, les techniciens communaux ont une connaissance inégale et parcellaire du fonctionnement et du tissu associatif local. Cette méconnaissance accentue l'hétérogénéité du soutien de la ville, complexifie sa lecture et peut diluer son impact. La Maison des Associations, repositionnée depuis 2012 comme acteur central de l'accompagnement associatif sur le territoire, a mené un travail en interne auprès des services municipaux afin d'améliorer la connaissance des acteurs associatifs, et d'optimiser le soutien qui leur est accordé.

MÉTHODE D'ACTION

- Mise en place d'un Observatoire Local de la vie Associative avec le soutien du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA).
- Structuration d'un réseau informel de « référents associatifs » dans chacune des directions en lien avec les associations.
- Construction et co-animation d'un programme de formation avec le CNFPT sur les relations ville/associations auprès des agents concernés.
- Mise en place d'une commission subventions dédiée à l'harmonisation du soutien financier (« critérisation », transparence, arbitrage).
- Déploiement d'une solution informatique de support aux relations ville/associations partagée entre les services et avec les associations (guichet unique vers l'administration).

RÉSULTATS

AMÉLIORATIONS OU EFFETS

- Amélioration des connaissances des agents municipaux sur la vie associative (fonctionnement et spécificités du tissu local).
- Meilleure lisibilité du soutien municipal auprès des associations, début d'harmonisation avec mise en place de calendriers et de critères communs.
- Meilleure articulation du soutien municipal et apparition d'une intelligence collective ayant permis de trouver des solutions inter-services pour maintenir le soutien à certaines associations malgré des baisses de moyens financiers.
- Création d'une ligne budgétaire pilotée collectivement en commission subventions et dédiée à l'amorçage de nouveaux projets, et au financement de projets inter-associatifs ou de projets transversaux.

DIFFICULTÉS

- La mise en place de la solution informatique commune n'a pas été assez largement déployée et accompagnée en interne. Sa diffusion s'est alors faite par affinités ou appétences personnelles, ralentissant et fragilisant l'ensemble du dispositif, notamment lors du départ des agents impliqués.
- La mise à disposition d'outils permettant d'améliorer le partage d'information et la décision collective de l'administration a amélioré la rationalisation et la transparence du soutien à la vie associative, et ce parfois au détriment des acteurs associatifs (neutralisation de certains multi-financements par leur mise en évidence).
- La dimension consultative de la commission subvention traduit un portage politique réel mais pas encore complet.

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

- Réactualiser l'Observatoire Local de la Vie Associative (OLVA).
- Formaliser le réseau des référents associatifs, et le rendre visible auprès des associations.
- Proposer d'approfondir l'harmonisation du soutien municipal, avec la mise en place de critères partagés et définis en lien avec les acteurs associatifs.

CONTACT

Resp Maison des Associations : Alexandre Bailly
alexandre.bailly@montreuil.fr / 01 48 70 60 16

Resp. Pôle développement : Quentin Foucal
quentin.foucal@montreuil.fr / 01 48 70 62 53



Le mécénat d'entreprise au service du monde associatif ?

L'exemple d'une fédération qui vise à transmettre « l'esprit d'entreprendre »

Alexandre Vayer, doctorant (4^e année), Université Lumière, Lyon 2, Centre Max Weber

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Le **mécénat d'entreprise** connaît une légitimité croissante dans un contexte de mutations des structures de financement et du fonctionnement du monde associatif. Il consiste en la **participation financière ou en la mise à disposition des compétences des salarié-e-s dans les activités de l'association pendant leur temps de travail et sans contrepartie directe.**

Matthieu Hély construit ainsi la catégorie d'« **entreprise associative mécénale** » pour caractériser les « organisations associatives dont les ressources sont essentiellement fondées sur des dons de particuliers et du mécénat d'entreprise » (2009), ce qui conduit à réinterroger le

concept « **d'utilité sociale** », associant ici **logiques éducatives et intérêts économiques ou managériaux privés.**

Quels sont alors les ressorts du mécénat, ses effets sur le fonctionnement des associations et sur les pratiques professionnelles de ses salarié-e-s ?

MÉTHODE D'ENQUÊTE

- **Enquête ethnographique** de deux ans au sein d'une **fédération régionale associative** qui sensibilise et éduque à « l'esprit d'entreprendre » à travers des programmes pédagogiques souvent mis en œuvre en partenariat avec l'institution scolaire.

- Réalisation d'**observations participantes** (en tant que bénévole)

- Réalisation d'une **trentaine d'entretiens formels** et enregistrés auprès des salarié-e-s de cette association, des salarié-e-s d'entreprises prenant part au mécénat et des jeunes participant-e-s du dispositif.

- **Analyse d'un corpus documentaire** lié aux activités de l'association : étude des lexiques employés, des contenus, des formes pédagogiques et des questions en lien avec le mécénat.

RÉSULTATS

QUAND L'UTILITÉ SOCIALE DE L'ASSOCIATION COÏNCIDE AVEC LES INTÉRÊTS DES ENTREPRISES

Par son objet-même (diffuser « l'esprit d'entreprendre »), par son fonctionnement et ses interlocuteurs, cette association incarne **la porosité des frontières** entre **intérêts privés et intérêt général**, conformément aux **transformations du monde associatif**. D'un côté, les entreprises emploient le mécénat dans des **logiques fiscales, gestionnaires** (ressources humaines) et **managériales**. De l'autre, à travers cette forme partenariale, **les associations, porteuses de représentations éthiques, seraient garantes de la responsabilité sociale et citoyenne de certaines grandes entreprises** (pharmaceutiques, bancaires, ressources humaines, etc.) et donc de leur vertu.



CE QUE PRODUIT LE MÉCÉNAT SUR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES SALARIÉ-E-S DE L'ASSOCIATION

Le fonctionnement de l'association implique que les **permanent-e-s salarié-e-s** doivent **s'adapter et concilier les attentes des partenaires privés à ceux des publics visés** (en adaptant leur discours par exemple). De la reconnaissance de ces contraintes, liées aux mutations du monde associatif et de sa professionnalisation, dépendent le développement de l'association et le maintien des emplois de ses salarié-e-s. Cela implique donc, pour ces dernière-s, **la redéfinition continue des frontières, des façons de concevoir leur travail et de le justifier**, dans un contexte de perméabilité aux intérêts privés dont il faut partiellement se distinguer (notamment, pour faire face à certaines critiques du monde enseignant).



BIBLIOGRAPHIE

- Boltanski L., Chiapello E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

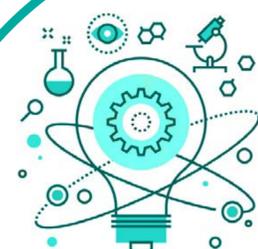
- Bory A., 2008, « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels... », *Les Mondes du travail*, n°5, janvier, p.39-52.

- Hély M., 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.

- Tanguy L., 2016. *Enseigner l'esprit d'entreprise à l'école*, Paris, La Dispute.

CONTACT

Alexandre Vayer, 4^e année de thèse, ATER en sociologie
 Directrice de thèse : Sylvia Faure
 Discipline : Sociologie
 alexandre.vayer@univ-lyon2.fr



Monde associatif et nouveau management public

Une difficile conciliation illustrée par l'exemple de la Ligue de l'enseignement

Anne Lancien, doctorante (8^e année), Ecole Pratique des Hautes Etudes (EPHE).GSRL

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

La Ligue de l'enseignement est constituée d'un **centre confédéral**, de **13 unions régionales**, **103 fédérations départementales** et environ **25 000 associations**. Son centre confédéral emploie près de **400 personnes salariées** ; **82 personnels** détachés de l'Éducation nationale travaillent pour l'organisation, essentiellement dans les fédérations départementales. Ses produits d'exploitation s'élèvent à plus de 600 millions d'euros, dont 110 millions d'euros pour le seul confédéral. L'organisation perçoit 28 millions d'euros de subventions publiques par an.

Institution d'éducation populaire, la Ligue défend des positions doctrinales opposées à une approche libérale de l'économie (soutien au socialisme en 1975, critique des excès du capitalisme, défense de l'« humanisme laïque », etc.). Pourtant ces positions s'accordent difficilement à des pratiques intégrant depuis la fin des années 1970 **les principes du nouveau management public**. **La Ligue parvient-elle ainsi à articuler son projet associatif avec les stratégies concurrentielles propres à l'économie libérale ?**

CONCEPTS CLÉS

Nouveau management public (NMP) : nouveau mode gestionnaire qui modifie les rapports entre puissance publique et monde associatif, les subventions étant progressivement remplacées ou complétées par des appels d'offre. **L'obtention de contrats** est désormais conditionnée à des **résultats**, les politiques menées soumises à **évaluation**. Les associations sont ainsi poussées à intégrer des **logiques concurrentielles** à leur fonctionnement interne (Guy B. Peter et Bezes P).

MÉTHODE D'ENQUÊTE

- Un travail mené sur les **archives du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement** (comptes rendus de réunions statutaires, travaux de diverses commissions, rapports d'activités, colloques, publications, courriers, etc.)
- Une **vingtaine d'entretiens semi-directifs**, réalisés principalement auprès de responsables nationaux de la Ligue de l'enseignement : présidents, secrétaires généraux, secrétaires nationaux.

RÉSULTATS

UNE INTÉGRATION LIMITÉE DES PRATIQUES DU NMP

- **Évolution commune au secteur «jeunesse et éducation populaire» (JEP) : adoption de principes du NMP pour gagner en compétitivité face au secteur privé** (rupture : fin des années 1970, salariat croissant, contractualisation des relations avec l'État, commercialisation des activités vacances).
- Spécificité de la Ligue : relation historique avec le Ministère de l'Éducation nationale qui limite l'impact du NMP :
 1. **faiblesse du contrôle du ministère sur l'utilisation des fonds accordés** (cf. rapport de la Cour des comptes de 2016 sur la Ligue).
 2. **contrats entre l'État et l'organisation** : certaine liberté quant aux actions menées, tant que celles-ci sont conformes aux priorités fixées (i.e. le respect du socle commun de compétences).

UNE INFLEXION DOCTRINALE INÉVITABLE ?

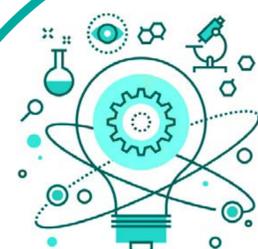
- **Dénonciation des excès de l'économie libérale jusqu'au début des années 2010, puis inflexion doctrinale relative** (cf. dossier publié en 2012 qui souligne les atouts du NMP) volonté de conformer les positions de la Ligue à ses pratiques.
- **Impact négatif sur le militantisme** : orientations dénoncées dès les années 1980 par des militants (critiquant la perte de sens de leur engagement et le mélange des genres).
- Reflète plus globalement une **dépolitisation du militantisme** : tensions entre bénévoles et salariés recrutés pour leur compétence plus que pour leur engagement.
- **Difficulté du secteur JEP à proposer un projet militant qui réunisse ses différentes composantes** (salariés, bénévoles, jeunes en service civique, simples adhérents).

BIBLIOGRAPHIE

- Bezes, P., « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, 2007, vol. 2, n° 35, pp. 9-29.
- Guy B. Peters, « Nouveau management public (new public management) », dans Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, 2014, Paris, Presses de Sciences Po.
- Hély M., 2012, « Des TUC aux « emplois d'avenir ». Comment la politique de l'emploi "à tout prix" fabrique des "demi-travailleurs" dans les associations », *Savoir/Agir*, 2012, vol. 3, n° 21, p. 47-53.
- Laville J.L. et Salmond A.(dir.), *Associations et action publique*, 2015, Paris, Desclée de Brouwer.
- Martin, J.P., 2016, *La Ligue de l'enseignement, une histoire politique (1866-2016)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Meugnier, G., 2014, Guillaume Meugnier, « 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, Université de Grenoble.
- Robert, R., 2012, « Les possibilités insoupçonnées du new public management. Un enseignement pour les associations ? », dossier de la Ligue de l'enseignement, *Les services publics sont-ils condamnés ?*, juin/juillet 2012.

CONTACT

Anne Lancien, 8^e année de thèse
 Directeur de thèse : Philippe Portier
 Discipline : Science politique
 anne.lancien@gmail.com



L'accompagnement des initiatives citoyennes en pratiques

Du gouvernement des conduites participatives aux renouvellements militants associatifs

Blandine Sillard, doctorante (3^e année), Université Paris I–Panthéon-Sorbonne, CESSP

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

La **sociologie de l'engagement** a su mettre en lumière une évolution de ses formes tendant vers une « désaffiliation » des individus comme des collectifs. La valorisation de l'initiative et du « projet citoyen » semble répondre à **cette volonté d'agir sans tutelle en ce qu'elle met l'accent sur l'autonomie et la responsabilité des individus dans la réalisation de l'intérêt général**. Elle interroge toutefois, à ce titre, sur la diffusion, au sein de la sphère politique et militante, de l'imaginaire néolibéral associé à la « cité par projets », conceptualisée par L. Boltanski et E. Chiapello. **De quoi cette « citoyenneté par projets », cette modalité singulière d'expression de la citoyenneté politique consistant à porter son propre projet, est-elle le nom ? S'agit-il, pour reprendre P. Dardot et C. Laval, d'une « ruse » du néolibéralisme qui étendrait son emprise au champ des pratiques de participation**

démocratique ? Ou peut-elle être le signe d'un renouvellement des pratiques associatives en faveur d'une transformation systémique de notre modèle social et économique ? L'hypothèse formulée ici est que la **logique de projet** n'est pas condamnée à se faire le vecteur du capitalisme néolibéral en ce qu'elle l'incarnerait intrinsèquement. Elle pourrait, au contraire, **être un support pour l'émergence de « contre-conduites »**, dans une perspective post-capitaliste. L'accompagnement de projets citoyens viendrait alors **renouveler les pratiques militantes radicales** en intégrant les volontés d'autonomie qui animent les comportements sociaux. Elle pourrait les réarticuler à la construction de communautés partageant un certain nombre de valeurs et un horizon politique alternatif.

MÉTHODE D'ENQUÊTE

- **Des méthodes qualitatives : 51 entretiens semi-directifs, 12 observations participantes et non participantes**, analyses discursives et documentaires (supports de communication : dossiers de presse, dossiers de présentation, sites internet, newsletters ; bilans et rapports d'évaluation ; discours publics ; documents et outils de travail internes : dossiers de candidatures, grilles d'entretien, bilans et suivis des accompagnements...).
- **5 études de cas** permettent d'illustrer les instruments du gouvernement des conduites participatives qui émergent du fait de la valorisation d'une

citoyenneté par projets (Fabriques d'initiatives citoyennes) ainsi que les différentes formes de renouvellement des pratiques militantes qu'elle génère (associations Oxygène, MakeSense, la Fabrik coopérative et Anciela).

- **Une immersion dans un secteur spécifique** : cette recherche s'effectue dans le cadre d'une **Cifre** au sein d'une association travaillant sur les questions de participation et d'engagement citoyen à Paris.

RÉSULTATS

LA FIGURE DU « CITOYEN PAR PROJET »

Le concept de « **citoyenneté active** » a historiquement trouvé corps dans les figures de l'électeur, du citoyen engagé dans des organisations collectives et a récemment été remis au goût du jour par les politiques d'activation du citoyen ayant-droit. La recherche met à jour une **4^e figure** qui connaît aujourd'hui un engouement particulier : celle du « **porteur de projet** » qui **conçoit et développe par lui-même une initiative citoyenne, solidaire ou écologique**. Cette figure **redéfinit les contours de l'autonomie citoyenne** (vers une autonomie essentiellement pratique et individuelle) ainsi que ceux de la **responsabilité vis-à-vis de l'intérêt général** (responsabilité directe marquée par un impératif de faire).

L'ÉVOLUTION DU GOUVERNEMENT DES CONDUITES PARTICIPATIVES

La valorisation de cette « **citoyenneté par projets** » est à l'origine d'une **reconfiguration partielle des dispositifs gouvernementaux d'incitation à l'engagement citoyen dont les Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic)** sont le témoin. Les **politiques publiques de la participation** se trouvent influencées par cet « **impératif du faire** » que traduit la logique du projet. **Leur première spécificité est leur caractère délégataire** : le gouvernement des conduites par l'État transite par l'intermédiaire d'opérateurs privés que sont les associations de jeunesse et d'éducation populaire. Le rôle de l'État est alors de concevoir les « **instruments de l'instrumentation** » permettant à la mesure Fic de devenir dispositif.

LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES MILITANTES DES ASSOCIATIONS

L'accompagnement de cette forme singulière de participation citoyenne constitue une voie de **renouvellement des pratiques associatives** visant la transformation sociale, soit la production de nouvelles normes sociales et juridiques visant à reconfigurer, plus ou moins en profondeur, l'organisation sociale et économique. Trois approches se distinguent.

- **l'initiative citoyenne comme source de cohésion sociale et de pacification sociale** : les projets citoyens permettent de recréer du collectif là où le lien social semble se déliter. Il s'agit de « faire ensemble » pour « vivre ensemble ».
- **l'initiative citoyenne pour réhabiliter et moraliser l'économie marchande et lucrative** : les pratiques d'accompagnement déployées ici se rapprochent des pratiques managériales qui ont cours dans l'économie « classique ».
- **l'initiative citoyenne pour développer une économie plurielle et des stratégies interstitielles de transformation sociale** : il s'agit ici de se saisir de l'accompagnement pour développer les capacités de discernement et d'esprit critique des individus.

BIBLIOGRAPHIE

- Bacqué M.-H., Biewener C., 2013, *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*, La Découverte
- Boltanski L. et Chiapello É., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte.

- Dubuisson-Quellier S., 2016, *Gouverner les conduites*, Presses de Sciences Po
- Laville J.-L., Salmon A., 2015, *Associations et action publique*, Desclée de Brouwer
- Schudson M., 1999, *The Good Citizen*, Harvard University Press
- Wright E. O., 2017, *Utopies réelles*, La Découverte

CONTACT

Blandine Sillard, 3^e année de thèse
 Directeur de thèse : Loïc Blondiaux
 Discipline : Science politique
 blandine.sillard@gmail.com



Crise au sein d'une association de coopération internationale

Modernisation gestionnaire et conflits d'imaginaire entre professionnels et dirigeants associatifs

Delphine Vincenot, doctorante (6^e année), Université Paris Diderot, LCSP

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Le fonctionnement d'un **réseau associatif**, créé en faveur de l'amélioration des pratiques de coopération internationale, a subi d'importantes transformations suite à l'arrivée d'une nouvelle direction ayant entrepris sa **modernisation**. Cette réorganisation, qui a pour but de **sécuriser économiquement** l'association, a eu des répercussions sur les relations de travail entre salariés et dirigeants.

Dans quelle mesure la modernisation gestionnaire de cette association a-t-elle généré un conflit d'imaginaires ?

CONCEPTS CLÉS

- **Crise** : Phénomène de tensions causant une rupture de sens inexplicable pour les parties prenantes (Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridel, L., 1996).
- **Imaginaire** : Scénarisation semi-consciente de représentations subjectives et sociales, productrice de sens (Giust-Desprairies, F., 2009). Imaginaire et réel s'alimentent l'un l'autre.
- **Modernisation gestionnaire** : Refonte du système de production d'une organisation dans une visée d'efficacité (Uhalde M., 2005).

MÉTHODE D'ENQUÊTE

Cette recherche, en **sociologie clinique**, aborde le fait social dans sa dimension processuelle. Celui-ci est co-interprété en approchant le sens que le sujet place dans son vécu, en partie à son insu et qui ne se révèle que par la confrontation à l'autre.

- **3 années d'observation participante (2014-2017)** au sein d'une association porteuse de réseau (10 salariés, 80 organisations adhérentes).
- **13 entretiens individuels « récits de vie »** de salariés du secteur de la coopération, dont la quasi-totalité de l'équipe du terrain de recherche.

- **3 séances collectives** avec l'équipe du réseau étudié (dont 1 séance de photolangage).
- **2 ateliers de débat** des résultats intermédiaires avec un panel d'organisations du réseau.
- **1 étude documentée** de l'évolution du secteur et de ses héritages.

RÉSULTATS

L'ADAPTATION FONCTIONNELLE HEURTE LES REPRÉSENTATIONS DES SALARIÉS

La modernisation fait prévaloir la dimension économique sur les autres. L'équipe se centrait jusqu'alors sur son activité sans se préoccuper des aléas matériels. Son imaginaire (Giust-Desprairies, F., 2009) scénarisait un **compagnonnage** valorisant l'étayage par les pairs. Ce scénario était conforté par un organigramme en réseau, des fonctions de direction et de gestion effacées et des décisions prises au sein d'un conseil technocratique, réunissant administrateurs et salariés.

LA MODERNISATION MODIFIE EN PROFONDEUR L'ORGANISATION

Un fonctionnement gestionnaire, synonyme d'efficacité, est instauré. Les missions sociales perdent leur « hégémonie symbolique » (Uhalde M., 2005) sur les administratifs, devenus centraux et plus nombreux (Dujarrier, M. A., 2012). Pour saisir les opportunités de croissance, **les activités sont flexibilisées ; le projet** (Boltanski, L., Chiapello, E., 1999) **devenant l'unité d'organisation de l'association**. Des échelons hiérarchiques sont instaurés, **les salariés ne sont plus conviés au CA et les statuts sont modifiés afin d'attirer de nouveaux adhérents** et gagner en visibilité auprès des bailleurs.

LE DÉLÈTEMENT DE L'IMAGINAIRE CENTRAL EST SOURCE DE CONFLIT

Chaque partie pense l'autre motivée par des intérêts particuliers plus que collectifs. **Pour l'équipe**, le CA ne garantit plus la démocratie interne ni l'amélioration des pratiques du secteur. **Pour les dirigeants**, l'équipe refuse de renoncer à une autonomie excessive. Le pacte tacite est rompu. **La direction**, prise en étau entre son imaginaire professionnel participatif et des logiques gestionnaires imposant un contrôle, **déploie un management souvent brutal**, qu'elle justifie par l'urgence de la situation.

BIBLIOGRAPHIE

- Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridel, L., 1996. *Crises, approche psychosociale clinique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Boltanski, L., Chiapello, E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Editions Gallimard.
- Dujarrier, M. A., 2012, *L'Idéal au travail*, Paris, PUF.

- Giust-Desprairies, F., 2009, *L'imaginaire collectif*, Paris, Eres.
- Uhalde M., 2005, « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *La Revue de l'Ires*, n° 47, p. 135-154.

CONTACT

Delphine Vincenot, 6^e année de thèse
 Directrice de thèse : Florence Giust-Desprairies
 Discipline : Psychosociologie
 phinevincenot@hotmail.com



Les « mondes de l'action théâtrale » : des univers au croisement des politiques culturelles et urbaines

Francesca Quercia, thèse soutenue en 2018, Université Lyon 2, Centre Max Weber

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Depuis une trentaine d'années, dans un contexte d'imbrication croissante entre politiques culturelles et urbaines, **les associations de théâtre se voient assigner des missions d'intégration sociale**. Ce phénomène s'accompagne d'une complexification des procédures d'accès aux financements publics (multiplication des financeurs, logique de projet, nouvelles modalités d'évaluation, etc.). **Quels sont les effets de ces reconfigurations de l'action publique sur le « travail associatif » dans les quartiers populaires en France et en Italie** (Hély et Simonet, 2013) ?

CONCEPTS CLÉS

Dans un contexte de redéfinition de l'action publique, de nouveaux mondes sociaux se dessinent dans les quartiers populaires, que nous avons appelés « **mondes de l'action théâtrale** ». A l'instar des « mondes de l'art » décrits par H. S. Becker (1988), ces univers « entretiennent des relations étroites et essentielles avec d'autres univers sociaux » (Lahire, 2012, p. 60). Ils sont caractérisés par une importante porosité de leurs frontières et se situent au **croisement** de différents univers : **les « champs » du théâtre professionnel et de l'activité politique** (Bourdieu, 1980), l'« espace » des **mouvements sociaux et celui de l'animation socio-culturelle** (Mathieu, 2011).

MÉTHODE D'ENQUÊTE

- **Enquête ethnographique** réalisée entre 2011 et 2015 dans **deux quartiers populaires européens** : Vaulx-en-Velin (banlieue de Lyon) et Barriera di Milano (Turin, Italie).
- **90 entretiens** réalisés avec les représentants des pouvoirs publics, les responsables associatifs et les participants aux projets.
- **Observation participante au sein de six associations** de théâtre en France et en Italie.
- **Observation de nombreuses situations d'interaction** entre les associations et les pouvoirs publics.
- **Observation des commissions d'attribution des financements** au sein des institutions locales.
- **Analyse d'archives municipales et associatives.**

RÉSULTATS

DES MONDES SOCIAUX DÉPENDANTS DES CHAMPS POLITIQUES LOCAUX

Les projets de théâtre étant largement financés par les pouvoirs publics, les « mondes de l'action théâtrale » sont notamment hétéronomes vis-à-vis des champs politiques locaux. Par la mise en place de politiques de soutien à l'action théâtrale, **les décideurs publics formulent un ensemble d'attentes**, parfois contradictoires, vis-à-vis des associations artistiques, en leur assignant un « **rôle social** » spécifique (Lagroye, Offerlé, 2011). Si certains financeurs leur attribuent avant tout des missions de nature sociale (favoriser le « lien social » et l'« intégration des immigrés », par exemple), d'autres mettent davantage l'accent sur la nécessité de créer des spectacles de « bonne qualité artistique ». Afin d'accéder aux subventions publiques, **les travailleurs associatifs doivent sans cesse répondre à ces multiples attentes**, ce qui crée souvent des tensions au sein des associations lors de la mise en œuvre des projets.

UNE MULTIPLICATION DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AU MAINTIEN DANS LES MONDES DE L'ACTION THÉÂTRALE

Face à la complexification des procédures d'accès aux financements publics, les intervenants artistiques doivent désormais disposer non seulement de **compétences artistiques et « socio-relationnelles »** (qui concernent la relation avec les participants aux ateliers), mais aussi de **compétences « politiques »** (nécessaires à la relation avec les financeurs publics). Dans un contexte de concurrence exacerbée, ces dernières sont désormais centrales pour assurer la survie des associations. Cela implique la nécessité d'une **polyvalence et d'une division du travail** accrues au sein des associations et se traduit par le **recours à des formes de « travail bénévole »** (Simonet, 2010) **et atypiques** (stages, rémunération au noir, échange de services).

BIBLIOGRAPHIE

- Becker H. S., 1988, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- Bourdieu P., 1980, « Quelques propriétés des champs », in *Questions de sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Dubois V., 2012, *Le politique, l'artiste et le gestionnaire*, Bellecombe-en-Bauges, Ed. du Croquant.
- Hély M., Simonet-Cusset M., 2013, *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest.
- Lagroye J., Offerlé M., 2011, *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin.
- Lahire B., 2012, *Monde pluriel : penser l'unité des sciences sociales*, Paris, Éd. du Seuil, La couleur des idées.
- Mathieu L., 2011, *L'espace des mouvements sociaux*, Bellecombe-en-Bauges, Éd. du Croquant, Sociopo.
- Simonet-Cusset M., 2010, *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit?*, Paris, la Dispute.

CONTACT

Francesca Quercia, thèse soutenue en 2018
Directeur·trice de thèse : Lilian Mathieu et Camille Hamidi
Discipline : Science politique
francesca.quercia23@gmail.com



Un engagement entre deux mondes : Le mécénat de compétences en association

Mathilde Renault-Tinacci, chargée d'études et de recherche, INJEP et Osia Alexandrina Vasconcelos, chercheure associée, INJEP

CONTEXTE

Le **mécénat de compétences** se caractérise par la **mise à disposition d'un-e salarié-e sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général dans une structure à but non lucratif**. Son développement en France est très important depuis les années 1990, mais il est encore peu connu du grand public et peu étudié par la littérature scientifique.

Cette forme d'engagement se trouve à la croisée de deux mondes, lucratif et non lucratif, soulevant des enjeux propres au rapprochement de modèles institutionnels distincts.

PROBLÉMATIQUE

L'**objectif principal de l'enquête** est de comprendre **les motivations et les conditions de l'entrée des salarié-e-s dans le cadre du mécénat de compétences**, ainsi que la **place que ces expériences occupent dans les trajectoires d'engagements** de ces dernière-s (Fillieule, 2001).

MÉTHODE D'ENQUÊTE

- L'étude portée par l'INJEP en partenariat avec le Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique (Lise-Cnam) est **de nature qualitative et exploratoire**. Elle privilégie une **approche micro-sociologique du mécénat**.
- L'enquête s'appuie notamment sur **52 entretiens semi-directifs** réalisés entre avril et juillet 2019 **auprès de professionnel-le-s, actif-ve-s ou à la retraite**, engagés dans des associations par le mécénat de compétences.
- L'échantillon recouvre **20 entreprises** mécènes de divers secteurs d'activité et **30 associations** œuvrant dans différents secteurs d'activité.
- Un **comité scientifique et d'acteurs du secteur spécialisés dans la mise en lien entre association et entreprise est chargé du suivi de la recherche**.
- L'enquête est actuellement **en cours de réalisation**. La publication des résultats est prévue en début d'année 2020.

RÉSULTATS

LES FORMATS DE MISSIONS DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le **développement du mécénat de compétences est très diversifié** quant au type de missions proposées par les entreprises : format flash (quelques heures), mi-journée et/ou journée solidaire, missions courtes de 4 à 6 mois et missions longues de 1 à 3 ans, de manière individuelle ou collective. Il est mis en place notamment par des moyennes et grandes entreprises françaises. **Les salarié-e-s volontaires** rencontrés sont généralement **issu-e-s de catégories socio-professionnelles supérieures et ont en majorité plus de cinquante ans**.

MOTIVATIONS ET DISPOSITIONS BIOGRAPHIQUES

Pour certain-e-s professionnel-le-s, l'implication dans l'association permet de résoudre un conflit éthique entre justice sociale et profit économique, raison humanitaire et raison utilitaire (De Singly, 1990). Pour d'autres, l'expérience est vécue comme un **sas de décompression entre un moment délicat dans la trajectoire professionnelle** (burn out) et le **retour à la « réalité » de l'entreprise**, ou encore dans le **passage de la vie professionnelle à la vie de retraitée**.

UN FACTEUR DE L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF ?

Le mécénat de compétences semble **favoriser l'implication de salarié-e-s volontaires** qui ont l'envie de découvrir le **monde associatif** et la presque totalité des enquêtés affirment vouloir **prolonger leur expérience par du bénévolat en association**. Néanmoins, cet engagement ne constitue pas une « concordance subjective entre la transformation de soi et celle de la société » (Pleyers, 2016) dans le sens où **l'expérience n'entraîne pas de changement dans les modes et styles de vie, si ce n'est dans les représentations sociales** portées sur la société.

BIBLIOGRAPHIE

- Bory A., 2008, *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Homme et Société. Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- Fillieule O., 2001, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel : Post scriptum ». *Revue française de science politique*, n° 1, vol. 51, p. 199-215. doi:10.3917/rfsp.511.0199.
- Gagnon-Turnau A.-L., 2005, *Les conséquences de la pratique de bénévolat en entreprise du point de vue de la gestion des ressources humaines*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.
- Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.
- Pleyers, G. (2016). « Engagement et relation à soi chez les jeunes alteractivistes », *Agora débats/jeunesses*, n° 1, vol. 72, p. 107-122.
- Salmon A., 2009, « Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ? », *Sociologies pratiques*, n° 1, vol. 18, p. 51-63.

CONTACT

- Mathilde Renault-Tinacci, chargée d'études et de recherche à l'INJEP, chercheure associée au CERLIS-CNRS / mathilde.renault-tinacci@jeunesse-sports.gouv.fr
 - Osia Alexandrina Vasconcelos, post-doctorante au LISE-CNRS, chercheure associée à l'INJEP / osia.vasconcelos@jeunesse-sports.gouv.fr



Evaluer l'économie sociale et solidaire ?

La construction de la convention « impact social »

Marion Studer, doctorante (3^e année), Université Lille 1, Clersé

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Depuis les années 2010, l'évaluation de l'impact social est en plein essor au sein de l'économie sociale et solidaire. Empruntant des **outils et méthodologies issus de la statistique et des acteurs du monde de la finance**, l'évaluation mobilise le chiffre pour se couvrir d'un voile d'objectivité.

L'ambition de ce travail de recherche est de **rompre avec cette « apparente neutralité axiologique »** (Jany-Catrice, 2012) pour réenchanter la notion dans **sa dimension politique**. La thèse s'appuie sur le cadre d'analyse de **l'économie des conventions**. Elle interroge **les représentations en présence dans le travail de définition de l'impact social**, avant de procéder à sa mesure (Desrosières, 2008).

CONCEPTS CLÉS

- **Impact social** : correspond aux **effets produits par une structure sur ses parties prenantes** (bénéficiaires, salariés, etc.), **sur un territoire et sur la société en général**.

- **Convention socio-politique** : **accord politique sur une notion générale impliquant la co-construction et la négociation entre un ensemble d'acteurs**, aux systèmes de valeurs parfois convergents, parfois divergents, pour en préciser les contours.

MÉTHODE D'ENQUÊTE

- **Observation participante au sein du projet VISES**. Ce projet européen France-Belgique est financé par le programme Interreg du fonds FEDER. Coordonné par la CRESS Hauts-de-France et ConcertES, il réunit **22 partenaires** (les principales têtes de réseaux et fédérations de l'ESS en Hauts-de-France, Wallonie et Flandre). **Initié en 2016** et d'une durée de 4 ans, **il se donne pour objectif d'élaborer un dispositif d'évaluation d'impact, de le tester auprès de 69 structures expérimentatrices**, en majorité des associations, puis de le diffuser. Dans ce cadre, **participation**

aux réunions entre partenaires et accompagnement de 11 structures expérimentatrices de 2017 à 2019.

- **Campagne d'entretiens semi-directifs (encore en cours) auprès de cabinets de conseil à l'évaluation d'impact social**. Les cabinets d'ores et déjà interrogés sont ceux identifiés par le Haut-Commissaire à l'ESS pour travailler sur le chantier d'élaboration d'un dispositif de mesure d'impact dans le cadre de l'initiative « le French Impact ».

RÉSULTATS

LA CONVENTION MANAGÉRIALE

La convention « managériale » est portée par les **« nouveaux acteurs » de l'ESS** (cabinets de conseil à l'évaluation, centres de recherche des Business school, entrepreneurs sociaux).

L'impact social est abordé comme une **instrumentation de gestion**. On y mobilise des **outils de mesure issus de l'entreprise privée lucrative** adaptés à l'ESS : tableau de suivi, retour social sur investissement, théorie du changement et diagramme logique d'impact. Tout en reconnaissant l'hétérogénéité des structures de l'ESS, l'objectif est de **standardiser l'évaluation**.

Document professionnel illustrant la convention managériale

Illustration avec la « chaîne de valeur sociale »



KPMG, 2018

Identification de deux conventions dans la définition des contours de la notion d'« impact social ».

LA CONVENTION DÉLIBÉRATIVE

La convention « délibérative » est portée par les **acteurs « historiques » de l'ESS** (acteurs de l'économie sociale par l'entrée statutaire et acteurs de l'économie solidaire émergents dans les années 1980) représentés par les têtes de réseaux et fédérations au sein de VISES.

Les acteurs de cette convention **critiquent l'évaluation** portée par les acteurs de la convention managériale, ils revendiquent un processus **co-construit et démocratique dans lequel il s'agit d'intégrer les parties prenantes** (salariés, bénévoles, partenaires d'activité, financeurs, bénéficiaires, etc.) dans l'évaluation. Dans son cadre, l'évaluation ne peut être standardisée. Compte tenu de l'hétérogénéité de l'ESS, elle doit être spécifique à chaque structure.

BIBLIOGRAPHIE

-Baudet A., Durquety E., 2018, *Baromètre de la mesure d'impact social 2018*, KPMG.

-Desrosières A., 2008, *Gouverner par les nombres*, Paris, Presses de l'école des Mines.

-Jany-Catrice F., 2012, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion.

CONTACT

Marion Studer, 3^e année de thèse
 Directrice de thèse : Florence Jany-Catrice
 Discipline : Economie
 marion2.studer@laposte.net



Greenpeace et les politiques publiques environnementales

Entre production d'expertise locale et lobbying européen

Théophile Bagur, doctorant (3^e année), Sorbonne Université, GEMASS

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Parmi les grandes ONG environnementales, **Greenpeace (GP)** se définit volontiers comme étant « à part », notamment par sa **tendance plus marquée que d'autres à rejeter le développement durable** et par son indépendance financière. Nous verrons que cette position est nuancée sur le terrain par une **stratégie contextuelle** de lutte. **Comment cette stratégie se déploie-t-elle ?** Principalement via une **activité de lobbying** qui s'appuie fortement sur une **production d'expertise**.

CONCEPTS CLÉS

- Cottin-Marx (2019) définit **différents régimes d'interaction entre associations et pouvoirs publics**. GP correspond au « tiers-secteur » : « les associations façonnent les questions sociales, agissent, et [...] leurs actions vont participer à façonner l'État, et plus largement les pouvoirs publics ».
- Cette construction des questions sociales passe par **deux activités** : **la production d'expertise et le lobbying**. Le lobbying mobilise la production d'expertise et cette dernière a été développée par GP dans le cadre de ses activités de lobbying.

MÉTHODE D'ENQUÊTE

- **Observation participante** dans un groupe local de GP France (depuis octobre 2018). J'ai d'abord rejoint GP par conviction, j'ai entamé récemment une phase d'observation pour rendre compte du rôle de Greenpeace en tant qu'entreprise de production de problèmes publics (via des activités de cadrage et de mise à l'agenda. Voir Cefaï, 1996).
- **Analyse des discours officiels** de GP. Je mène une **analyse textuelle avec le logiciel IRaMuTeQ (méthode Reinert)** sur les communiqués de presse et les billets de blog de GP pour étudier les stratégies de discours, les sujets traités et les interlocuteurs privilégiés. Je la renouvelle tous les trois mois pour en étudier les variations dans le temps.

RÉSULTATS

UN TOURNANT DANS LA STRATÉGIE DE GREENPEACE

GP s'appuie traditionnellement sur la mobilisation du peuple (opposé aux élites) pour mener ses actions de contestation (on parle de « grassroot organisation »). **Les années 1980 sont un tournant dans la stratégie de GP** (Berny, 2019) : à la traditionnelle lutte directe **s'ajoutent des activités de lobbying**. L'ouverture d'un espace de dialogue avec des acteurs institutionnels amène l'ONG à **considérer les pouvoirs publics comme un vecteur potentiel de son action**, au même titre que le grand public. Dans cette optique, GP finance un groupe de lobbyistes à Bruxelles et publie des rapports scientifiques à destination des politiques.

LA PRODUCTION D'EXPERTISE DIRECTE

Les luttes locales de GP s'articulent autour de groupes d'action. **Le groupe local d'action études** a pour mission de lire la littérature scientifique (l'impact sur la santé des écrans publicitaires par exemple) pour en **tirer un argumentaire**. **Cette production d'expertise est indirecte**. GP mène **un travail de traduction** et de **présentation des résultats scientifiques** auprès des décideurs. A l'inverse, le secteur industriel a pour habitude de financer lui-même la recherche sur les sujets qu'il juge importants, c'est dans ce cas une production d'expertise directe.

LA RELATION AUX POUVOIRS PUBLICS

L'ONG est présente à Bruxelles, où **elle emploie 7 lobbyistes au sein de la Greenpeace European Unit (GEU)**, fondée en 1989 ; budget de 600,000€ en 2018). La GEU répond directement à Greenpeace International (Berny, 2008) et travaille avec les parlementaires européens pour peser sur les décisions de la commission. Ce mode d'action se retrouve au niveau local. Le groupe d'action lobbying a notamment pour mission de relayer les informations du groupe études auprès des élus.

BIBLIOGRAPHIE

- Berny, N., 2008, « Le lobbying des ONG internationales d'environnement à Bruxelles », *Rev. Fr. de sc. politique*, 58(1).
- Berny, N., 2019, *Défendre la cause de l'environnement. Une approche organisationnelle*. Pre. Univ. de Rennes.
- Cefaï, D., 1996, « La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques ». *Réseaux*, 14(75): 43-66.
- Cottin-Marx, S., 2019, *Sociologie du monde associatif*, La Découverte.

CONTACT

Théophile Bagur, 3^e année de thèse
 Directeur de thèse : Pierre Demeulenaere
 Discipline : Sociologie
 bagurptbanhof@gmail.com

