

Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles

Sous la direction de Mathilde Renault-Tinacci

Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles

Sous la direction de Mathilde Renault-Tinacci



L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire est un service à compétence nationale rattaché à la directrice de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports.

Observatoire producteur de connaissances, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) est un centre de ressources et d'expertise sur les questions de jeunesse et les politiques qui lui sont dédiées, sur l'éducation populaire, la vie associative et le sport.

Sa mission : contribuer à améliorer la connaissance dans ces domaines par la production de statistiques et d'analyses, l'observation, l'expérimentation et l'évaluation. Son ambition : partager cette connaissance avec tous les acteurs et éclairer la décision publique.

L'INJEP, creuset de nouvelles connaissances et de nouvelles données publiques

Rassemblant des experts de disciplines variées (statisticiens, sociologues, économistes, documentalistes...), l'INJEP produit, rassemble, analyse, synthétise et diffuse des connaissances sur les jeunes et les politiques de jeunesse du niveau local au niveau européen, sur les démarches d'éducation populaire, sur la vie associative et sur le sport. L'INJEP conduit ainsi un vaste programme d'études et de recherches sur ces questions. Il comprend également le service statistique ministériel chargé de la jeunesse et du sport et produit à ce titre des données statistiques sur ces thématiques.

L'INJEP, laboratoire d'idées : expérimentations et pratiques innovantes

À travers l'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ), l'INJEP accompagne les initiatives innovantes des acteurs de terrain. L'objectif est d'étudier les effets des projets et d'orienter les politiques publiques vers les dispositifs les plus efficaces. Il suit les expérimentations, leur donne de la visibilité et, à partir de leurs évaluations, propose des pistes de capitalisation pour la mutualisation et l'essaimage de bonnes pratiques.

L'INJEP, lieu unique à l'interface des différents acteurs

À la croisée des univers de la recherche, des statistiques publiques, des élus ou professionnels, l'INJEP est un expert de référence capable de produire des données et des analyses qui bénéficient à la fois des apports de la recherche et de l'expérience de terrain. Grâce à ce positionnement spécifique, il joue un rôle de passerelle entre les différents acteurs à travers de nombreuses publications, des produits documentaires et des événements.

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire

Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports

95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13

Téléphone : 01 70 98 94 00

Site : www.injep.fr

« Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, micro filmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits ou ayant causes est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. »

« Il est rappelé également que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre. »

Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles

Sous la direction de Mathilde Renault-Tinacci

Sommaire

Introduction	11
---------------------------	----

Mathilde Renault-Tinacci

Première partie

L'évolution socio-économique des associations françaises	35
---	----

Chapitre 1

Changements de référentiel, changements de modèle. Les associations à l'épreuve des cycles d'action publique	37
---	----

Timothée Duverger

La présente étude formule l'hypothèse que la transformation des modèles socio-économiques associatifs s'inscrit dans les changements de cycle d'action publique. C'est le rôle et la place pris par l'État qui définissent ceux laissés aux corps intermédiaires et particulièrement aux associations. Après avoir étudié leur phase d'émergence, nous dégagons de manière diachronique les principales tendances des modèles socio-économiques des associations à l'intérieur des trois cycles d'action publique : le cycle de l'État libéral-industriel (fin XIX^e siècle- Seconde Guerre mondiale), le cycle de l'État-providence (Seconde Guerre mondiale-années 1970) et le cycle de l'État-entreprise (années 1980-aujourd'hui).

Chapitre 2

Repères sur les enjeux socio-économiques dans l'éducation populaire en France	51
--	----

Laurent Besse, Emmanuel Porte

Cette contribution propose une mise en perspective des évolutions du secteur de l'éducation populaire en France depuis le début du XX^e siècle. Elle permet de montrer que les associations d'éducation populaire sont traversées par une tension ancienne entre autonomie associative et soutien structurel des pouvoirs publics. Cela a produit des formes originales de ressources (personnels mis à disposition, FONJEP, etc.) qui positionnent ces expériences dans un continuum éducatif. Pour les associations d'éducation populaire, la cogestion avec les pouvoirs publics, qui vise à obtenir les moyens de rémunérer des animateurs formés, ne signifie pas seulement une quête de moyens, elle se veut également un processus de formation de leurs membres à la citoyenneté à travers la participation à la définition de l'intérêt général.

Deuxième partie

Quels modèles socio-économiques ? Diversité typologique et analytique..... 67

Chapitre 3

Passer de l'analyse des modèles économiques à celle des modèles socio-économiques : une nécessité pour caractériser les spécificités associatives ? 69

Mathilde Renault-Tinacci

L'économie des associations est souvent analysée à partir de leur structure de financement qu'elle soit privée ou publique. De nombreuses typologies cherchent ainsi à mettre en évidence la diversité des modèles économiques. Dans ce cas de figure, c'est la répartition des ressources monétaires qui va être au cœur de l'analyse typologique influencée par les outils des économies marchandes classiques. D'autres recherches, au contraire, mettent en exergue l'hybridation des ressources à la fois monétaires et non monétaires, particularités du monde associatif : on parle alors davantage de modèles socio-économiques. L'objectif de ce chapitre à travers l'étude de la littérature scientifique ou non académique sera l'occasion de présenter trois approches d'analyse de ces modèles sous la forme d'un référentiel de modèles stabilisés ou d'une grille d'interprétation de trajectoire associative spécifique.

Chapitre 4

Les modèles socio-économiques des associations : une approche quantitative descriptive et exploratoire 89

Lionel Prouteau, Viviane Tchernonog

Ce chapitre adopte une approche quantitative des modèles socio-économiques associatifs. Une typologie de ces modèles est construite séparément sur la catégorie des associations sans salariés et sur celle des associations employeuses. L'investigation conduit à distinguer quatre types de modèles pour ces deux catégories d'associations. Dans chacune de celles-ci, on observe un type caractérisé par le financement par cotisations, un type pour lequel les recettes d'activités privées sont majoritaires, et un type reposant sur une hybridation des ressources. Parmi les associations sans salariés, le quatrième type est constitué d'associations ayant un financement dual constitué de fonds publics et de cotisations. Parmi les associations employeuses, le quatrième type est celui des associations à financement public très dominant.

Entretien 1	
Accompagner les associations sur la question des modèles socio-économiques	109
<i>Le point de vue de Caroline Germain</i>	
Entretien 2	
Accompagner les réseaux de proximité sur la question des modèles socio-économiques.....	118
<i>Le point de vue de Charles-Benoît Heidsieck</i>	
Troisième partie	
L’empreinte territoriale des modèles socio-économiques	131
 Chapitre 5	
Les financements publics locaux aux associations : une approche à partir des budgets et des comptes publics	133
<i>Laurent Fraisse,</i>	
Ce chapitre propose une approche originale des financements publics locaux des associations. Les contraintes qui pèsent sur l’économie associative sont une préoccupation récurrente des élus et techniciens, financeurs et accompagnateurs comme des responsables et salariés associatifs. Dans le cadre d’une étude sur la santé économique des associations employeuses d’une métropole, une analyse territorialisée de l’évolution des subventions et de la commande publique à partir des budgets et comptes des administrations et collectivités locales éclaire les évolutions et les arbitrages budgétaires sous un nouvel angle. Aborder les financements locaux des associations à partir de données publiques jusqu’à présent peu exploitées par les chercheurs et pas toujours revendiquées par les têtes de réseau associatives vient utilement compléter et enrichir les enquêtes nationales sur les budgets associatifs.	
Entretien 3	
Des tiers espaces réflexifs pour mieux penser l’économie.....	152
<i>Le point de vue de Hugues Bazin et Nicolas Guerrier</i>	

Chapitre 6

Éléments pour une nouvelle approche des modèles socio-économiques dans l'éducation populaire..... 165

Maité Juan, Jean-Louis Laville

Ce chapitre, issu d'une recherche participative exploratoire menée auprès de six associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP), aborde les modèles socio-économiques associatifs à partir de l'approche substantive de Karl Polanyi. Contre le compartimentage traditionnel entre analyses économique et sociopolitique et contre la managérialisation de l'approche des fonctionnements associatifs, la présente enquête souligne le rôle central des ressources réciprocatrices, souvent invisibilisées et négligées, et de leur articulation avec les ressources publiques et marchandes pour cerner les arrangements socio-économiques originaux mis en place par les associations JEP. En mettant en lumière la place de la réciprocité dans le pluralisme économique de ces associations, l'enquête souligne ainsi l'importance de saisir la construction sociopolitique des ressources économiques.

Entretien 4..... 185

Les effets d'une recherche-action sur le modèle socio-économique d'une association de jeunesse et d'éducation populaire..... 185

Le point de vue de Louis Létoré

Quatrième partie

Questionner l'économie du tiers secteur en Europe..... 197

Chapitre 7

Les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe : entre particularismes et convergences ? 199

Morgane Dor, Henry Noguès

La diversité des modèles socio-économiques associatifs en Europe alimente aujourd'hui de nombreux débats, dont la littérature scientifique dégage les principaux enjeux : les définir, mieux comprendre leur nature et appréhender leurs formes plurielles. Après avoir analysé les enjeux sémantiques inhérents au terme de « tiers secteurs » et ainsi mieux cerner son objet d'étude, l'article tente de dresser un panorama de ces modèles socio-économiques. Sont ainsi mises en lumière les approches centrées sur les rapports du tiers secteur à l'État, à son rôle politique ou encore à la force de son bénévolat ou de ses soutiens publics et privés (mécénat, financements, etc.). Face à ces modèles hétérogènes et issus d'un héritage historique et politique, l'article questionne les tentatives de normalisation exclusive des modèles économiques sur celui de l'entreprise capitaliste par les politiques européennes, et plaide pour une préservation, nécessaire, du rôle sociopolitique des organisations du tiers secteur.

Chapitre 8

Les associations employeuses en Belgique : un financement public dominant..... 217

Fanny Dethier, Simon Meert, Sybille Mertens

En Belgique, dans certains secteurs clés (éducation, santé, action sociale), l'État a opté pour la coexistence de structures publiques et de structures associatives, largement financées par des ressources financières d'origine publique. Ce « financement public dominant » du secteur associatif ne signifie toutefois ni une homogénéité ni une stabilité du modèle. À partir de données d'enquête portant sur l'année 2019, ce chapitre nuance la description et questionne l'hybridation des ressources d'exploitation, l'évolution en volume et en modalités du financement d'origine publique, le rapport aux dons et le financement des investissements des associations employeuses belges.

Cinquième partie

Ce qu'évaluer fait au modèle socio-économique 239

Chapitre 9

Utilité sociale, impact social.

Quelles implications pour les associations ?..... 241

Marion Studer

Depuis les années 2010, deux notions gravitent autour de l'évaluation des associations, celle de l'utilité sociale et celle de l'impact social. Si ces deux notions tendent à être confondues dans la littérature grise et les rapports d'évaluation produits par les cabinets de conseils, les centres de recherche d'écoles de commerce ou les associations elles-mêmes, elles renvoient à des représentations et modalités d'évaluation distinctes. Ce chapitre propose de revenir sur la différence entre ces deux termes, d'une part en retraçant les origines de l'apparition successive de ces deux notions, et d'autre part en évoquant ce que l'usage de l'une ou l'autre implique sur la manière d'appréhender les modèles associatifs, en termes d'obligation de moyens ou de résultats, lorsque les associations sont soumises à une évaluation.

Chapitre 10

Évaluation des activités des associations de jeunesse, sports et éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle..... 259

Romain Demissy, Sandro de Gasparo

Penser de nouveaux modèles socio-économiques pour les structures associatives implique d'autres modalités d'évaluation de leurs activités. La question est d'autant plus prégnante que de nombreuses associations souffrent aujourd'hui d'un

décalage important entre la nature de leur activité et des modalités d'évaluation conçues sous l'angle du financement, de la maîtrise des coûts et de la conformité à la commande. Cette question conduit à un débat interne entre projet politique et logique économique. La recherche d'une voie permettant de dépasser ce choix alternatif est au cœur de ce chapitre. À partir d'une expérimentation conduite par ATEMIS pour le FONJEP en 2019, l'article propose de revenir sur l'enjeu d'un renouveau de l'approche du travail d'évaluation dans les associations à travers des cas concrets.

Annexes	279
----------------------	-----

Introduction

*Mathilde Renault-Tinacci, chargée d'études et de recherche
INJEP, chercheuse associée au CERLIS (UMR 8070, CNRS)
université de Paris*

Pourquoi s'intéresser aux modèles socio-économiques associatifs ?

Un rapide tour sur la Toile rend compte de l'importance désormais consacrée à l'économie du secteur associatif : « Comment créer un business plan pour une association ? », « Modèle économique associatif : comment diversifier ses ressources ? », « Lancement du MOOC¹ “Nouveaux modèles économiques des associations” » ou encore « Faire évoluer le modèle économique de son ONG ». Les notions de « modèles » économiques ou socio-économiques sont devenues omniprésentes pour le secteur. Pourquoi un tel essor de cette question chez nos contemporains ? Quelle réalité recouvre ce terme mobilisé aussi bien du côté académique que chez les consultants spécialisés du secteur et chez les acteurs ?

Plusieurs hypothèses peuvent se conjuguer et expliquer dans un premier temps cet intérêt nouveau pour l'activité économique des associations qui, il y a encore quelques décennies, était balbutiant. La réduction de la question de la sphère économique au seul marché a en effet longtemps laissé les associations dans l'ombre. Leur spécificité tant du point de vue des ressources monétaires (avec des fonds provenant massivement de la redistribution) que non monétaires (bénévolat ou régime de solidarité) les excluait *de facto* de cette perspective marchande. Cantonnées dans une « troisième voie », chargées des activités délaissées par le privé lucratif ou non exercées directement par l'État, elles sont largement perçues depuis la fin des Trente Glorieuses comme le remède aux grands maux de la société. Mais alors qu'est-ce qui a changé ?

L'avènement dans les années 1980 à la fois théorique et empirique de « l'entreprise associative » (Castro, Alix, 1990), c'est-à-dire d'une organisation associative employeuse et insérée sur des quasi-marchés, voire

1. Massiv Open Online Courses, que l'on peut traduire par « cours ouverts et proposés à tous en ligne ».

des marchés, est une première clé pour comprendre ce phénomène (Hély, 2009). La publication d'études rigoureuses à cette époque atteste leur poids socio-économique en France et plus largement dans le monde (États-Unis, Allemagne, Japon) notamment grâce à l'étude « Johns Hopkins » dès les années 1990 : l'emploi associatif représente dès lors 4,2 % de l'emploi rémunéré en France (Archambault, 1996). Le budget du secteur associatif est équivalent au chiffre d'affaires du secteur des transports (*ibid.*) : un poids non négligeable en somme ! Cette nouvelle ère entraîne nombre de débats dans la sphère publique, provoqués notamment par une frange militante de la vie associative. L'associationnisme serait-il inconciliable, voire contradictoire, avec la professionnalisation « quasi commerciale » ou « quasi marchande » (Chevallier, 1987 cité par Marchal, 1992) ? Ces entreprises quasi marchandes (dont le financement est basé principalement sur la vente de produits ou services) ou encore gestionnaires (dont le financement s'appuie sur des conventions de délégation de service public, des appels d'offres) doivent-elles rester dans le champ de la loi de 1901 (Marchal, 1992) ? La suite donnera finalement raison aux partisans d'une association à mi-chemin entre militantisme et professionnalisme : les entreprises associatives resteront de statut associatif.

D'autres paramètres vont cependant entrer en jeu. La décentralisation ainsi que l'évolution de la structure de financement des associations – eu égard à la reconfiguration de l'action publique – vont renforcer cet attrait pour l'économie des associations. Certains auteurs, comme Matthieu Hély (2009), parlent alors de « privatisation du public » (dans un contexte de transformation du statut des agents publics, de recours abusif aux associations comme administrations de seconde main, à moindre coût, en dehors des obligations du droit public) et de « publicisation du privé » (avec une délégitimation de l'État social au profit d'une prise en charge par les organisations à but lucratif des missions d'intérêt général ou de la production de biens publics). Le développement rapide de la question de l'entrepreneuriat social fait écho à cette publicisation : ce dernier a « pour vocation de dégager des recettes commerciales et de constituer des fonds propres » et de permettre ainsi à l'État de « réduire le soutien financier qu'il apporte au domaine social » (Bucolo *et al.*, 2019).

Cette recomposition de la place du monde associatif – entre une sphère privée lucrative qui déborde sur les missions étatiques et une sphère publique qui se déleste de ses attributs traditionnels au profit du monde associatif et non lucratif dans un contexte toujours présent de « *new public management* » – contraint fortement les modalités d'attribution des

ressources redistributives aux associations. Cette évolution s'accompagne également d'une mise en concurrence accrue des opérateurs privés non lucratifs et lucratifs notamment avec la montée de l'entrepreneuriat social. Des recherches économiques itératives (Tchernonog, 2013 ; Tchernonog, Prouteau, 2019) montrent la transformation significative des structures de financement des associations avec une raréfaction de la subvention (qui passe de 34 % à 20 %) en douze ans, une augmentation de la commande publique (de 17 % à 24 %) et une augmentation des ressources d'activités (dons et mécénat ainsi que financement par les usagers) de 49 % en 2011 à 66 % en 2017. Enfin, la dépense fiscale n'est pas en reste (Cottin-Marx *et al.*, 2017) avec un arsenal législatif particulièrement incitatif pour les dons des particuliers mais aussi le mécénat d'entreprise. Si de 2011 à 2017 le budget associatif s'est plutôt stabilisé autour de 115 milliards d'euros après des années de croissance budgétaire, et puisque les associations sont toujours plus nombreuses, on peut dire qu'elles doivent faire plus avec moins (Prouteau, Tchernonog, 2015).

L'émergence du terme de « modèle », enfin, peut être expliquée par la montée de la rationalité néolibérale dans les discours comme dans les pratiques au tournant des années 1980. Maïté Juan, Jean-Louis Laville et Joan Subirats (2020) distinguent deux vagues d'implantation du néolibéralisme. La première est caractérisée par la recherche d'une restriction de l'intervention des pouvoirs publics, l'instauration d'une logique marchande généralisée, la remise en question des faveurs accordées au secteur non lucratif (Noguès, 2020, p. 26)², et enfin une limitation des prétendus excès de la démocratie avec la dépolitisation des corps intermédiaires et des collectifs protestataires (mouvements sociaux, associations et syndicats). La seconde, plus récente, poursuivant les efforts de la première, propose une « moralisation du capitalisme » (Juan *et al.*, 2020, p. 11). Il s'agit de « réparer les maux engendrés par le capitalisme » par un « capitalisme à but social » se voulant philanthropique et éthique. Le « *social business* », dans sa forme contemporaine, est convoqué à la fois dans l'économie lucrative et par les pouvoirs publics : l'économie sociale retrouve du crédit, mais sous la forme privilégiée de l'entreprise sociale et sort ainsi d'une position marginale et « invisibilisée » au service d'un nouveau capitalisme (Drapéri, 2020). Les associations sont bien évidemment traversées par ce jeune cheval de Troie. Longtemps considérées comme archaïques notamment d'un point de vue organisationnel ou managérial, fortement

2. Voir également à ce sujet les chapitres 1 et 2 dans cet ouvrage.

dépendantes des financements publics, héritage gestionnaire des Trente Glorieuses, les associations sont aujourd'hui enjointes de s'adapter à tous points de vue et notamment en ce qui concerne leurs ressources. Cette adaptation doit ainsi pouvoir répondre à la raréfaction des ressources publiques, être mise au service de la régulation concurrentielle et, de manière plus générale, de la marchandisation. Une plus grande proximité avec le monde privé lucratif est alors souhaitée tout comme un accompagnement tutélaire vers plus de performance, d'efficacité et d'innovation appelé « technocratie modernisatrice » (Juan *et al.*, 2020, p. 14). Les associations sont alors incitées à la professionnalisation en empruntant les outils de gestion issus du privé lucratif : le « *social business model* » devient un impératif. Les partenariats entre entreprises à capitaux et associations sont invoqués sans distinction entre multinationales financiarisées et entreprises relevant d'une économie marchande et territorialisée. Enfin, cette valorisation de la complémentarité postulée induit une neutralisation d'éventuels conflits, une absence de critique des rapports de pouvoir et plus largement une dépolitisation des pratiques. L'apparition de la réflexion autour des modèles économiques associatifs est ainsi le fruit de multiples transformations dans le monde associatif : la reconfiguration de l'action publique, l'isomorphisme marchand, les modifications des structures de financement dans le tiers secteur en font une notion charnière source de tensions et qui nécessite d'être interrogée.

Ces multiples tensions conduisent par ailleurs le monde associatif français à une bipolarisation : une partie des associations s'opposent à l'entrepreneuriat social sous toutes ses formes, empruntant alors une position défensive à l'égard à la fois du monde de l'entreprise et des pouvoirs publics le favorisant ; une autre partie du monde associatif au contraire joue le jeu du *social business* de la modernisation néolibérale et des reconfigurations/répartitions des contributions à l'intérêt général. Ce tiraillement au sein du monde associatif pourrait avoir plusieurs conséquences :

- tout d'abord, il empêcherait le monde associatif de se constituer globalement en mouvement ou en secteur économique (à l'instar du secteur privé lucratif) et de valoriser des spécificités propres ;
- il produirait également un brouillage des frontières entre associations quasi marchandes et entreprises lucratives à « missions », que n'arbitre pas le statut juridique associatif (Marchal, 1992) ;

- ensuite, il ne permettrait pas aux associations – même celles qui le souhaitent – d’échapper à l’influence à bas bruit de la « chalandisation³ » (Chauvière, 2008) dans leur propre structure et leur environnement économique ;
- enfin, il rejouerait la séparation discutable du politique et de l’économique : chez les associations occupant une position défensive, le politique primerait sur l’économique aux dépens de la survie de la structure, tandis que chez les « entrepreneurs associatifs » ou associés, l’économique primerait sur le politique au détriment des possibilités de transformations sociales et sociétales.

C’est sans doute cette conjonction de facteurs qui a poussé en 2018 le Fonds de coopération de la jeunesse et de l’éducation populaire (FONJEP⁴) en lien avec le Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d’éducation populaire (CNAJEP) à lancer un programme de recherche afin d’améliorer la connaissance et d’accompagner la réflexion sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d’éducation populaire aujourd’hui confrontées à de grandes transformations qui interrogent jusqu’aux dimensions politiques originelles de leur projet militant. Quatre expérimentations que l’on pourrait qualifier de recherches-actions ont été ainsi initiées. Les équipes (voir encadré 1) ont opté pour des approches très différentes, ne serait-ce qu’en raison de leur posture professionnelle originelle. Elles se sont également distinguées par leur proximité plus ou moins grande avec le terrain associatif au niveau national ou local, leur inscription théorique plus ou moins marquée, ou encore le caractère plus ou moins scientifique de leurs méthodologies.

3. La chalandisation est une forme de préparation souterraine du secteur social à la marchandisation. En diffusant des normes gestionnaires et managériales et des modes de pensées rationnels et instrumentaux, elle règle les consciences et les comportements et fait converger les organisations vers le modèle de l’entreprise capitaliste.

4. Le FONJEP, organisation créée en 1964 et cogérée par l’État, les collectivités et les associations, a pour mission de soutenir les acteurs associatifs dont les projets s’inscrivent dans le champ de la jeunesse et de l’éducation populaire.

ENCADRÉ 1. LES QUATRE EXPÉRIMENTATIONS SOUTENUES PAR LE FONJEP *

Pour chacune des équipes, nous indiquons entre crochets l’ancrage théorique.

- Le Laboratoire d’innovation sociale par la recherche-action (LISRA) [« chalandisation et hétérotopie »] a souhaité rencontrer de manière individuelle 17 associations sur le territoire du Limousin et a engagé par ce biais des espaces de formation-action visant à la création de tiers espaces réflexifs (voir entretien 3 dans cet ouvrage et Bazin, 2009 et 2018).
- Le laboratoire Analyse du travail et des mutations dans l’industrie et les services (ATEMIS) [« économie de la fonctionnalité et de la coopération »] a travaillé auprès de 10 associations d’Ille-et-Vilaine. L’objectif était de réaliser les diagnostics des associations présentes et d’engager au travers de nouvelles pratiques une transformation de leur modèle – en cas de difficultés – en s’inscrivant dans l’économie de la fonctionnalité et de la coopération (voir chapitre 10).
- Les chercheurs du Collège des études mondiales/Fondation Maison des sciences de l’homme (FMSH) [« économie substantive ou plurielle »] ont analysé au moyen des outils de la sociologie économique le fonctionnement des modèles socio-économiques associatifs au travers de la monographie de six associations réparties dans plusieurs départements de France métropolitaine (voir chapitre 6).
- Les experts du RAMEAU [« perspective opérationnelle voire instrumentale »] ont accompagné 12 têtes de réseaux associatifs réparties sur l’ensemble du territoire métropolitain. Cet accompagnement s’est fait, après diagnostic des structures, au moyen d’un parcours collectif basé sur le soutien entre pairs (voir entretien 2).

* Voir le document synthétique sur www.fonjep.org

Toutefois, les quatre équipes de recherche ou de consultants, malgré leurs dissemblances, se sont accordées sur la nécessité de replacer le modèle économique dans le giron du projet associatif sans le contraindre ni le restreindre à un strict aspect financier qui affaiblirait ses dimensions sociales et culturelles. Elles ont par ailleurs remis en cause l’existence d’un modèle standardisé et formaté présenté dans la commande initiale du FONJEP. Ce postulat d’un modèle n’a pas été appréhendé de manière identique selon les équipes : on pourrait synthétiser leurs positions au travers des options ayant opposé dans l’histoire Mark Granovetter et Karl Polanyi. Alors que le premier accepte que le marché instrumentalise

les relations sociales et les facteurs culturels nécessaires à son développement, le second dénonce le totalitarisme de ce dernier qui englobe la grande société⁵.

Finalement, malgré les quelques divergences autour du terme, les modèles économiques (ou *business models*) tels qu'ils sont défendus par la théorie économique néoclassique n'auront pas trouvé d'échos dans ces expérimentations au sein du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire (JEP).

En complément de ce travail d'expérimentations croisées et d'échanges entre acteurs, deux revues de littérature non spécifiquement consacrées au champ de la jeunesse et de l'éducation populaire ont été publiées par l'INJEP en 2019 et 2020 sur les modèles socio-économiques associatifs français (Bucolo *et al.*, 2019) et sur les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe (Dor, 2020). L'objectif a dès lors été de replacer les expérimentations du FONJEP dans le débat académique et théorique. Ces expérimentations et revues de littérature constituent le point de départ de cet ouvrage. Tous les auteurs ayant contribué au projet du FONJEP – universitaires, acteurs, consultants – ont ainsi été mobilisés de manière directe ou indirecte dans ce travail d'écriture. Les réflexions initiales ont été prolongées par le travail d'autres chercheurs afin de proposer un ouvrage élaboré collectivement, utile et accessible aux acteurs du milieu comme au monde académique. L'ouvrage a pour objectif de proposer des pistes de réflexions autour de plusieurs aspects de l'économie du secteur associatif : le premier en étudie d'un point de vue socio-historique les évolutions majeures et tente de déterminer en quoi ces dernières influencent les modèles socio-économiques ; le second rend compte dans un effort typologique de la diversité des modèles et de leurs spécificités respectives, ce à diverses échelles et sur plusieurs territoires. Enfin, l'analyse s'empare de la question de l'évaluation de l'impact ou de la performance associative dans une perspective critique et afin de mesurer ses effets sur le tissu associatif. Croisant les résultats issus de l'économie ou encore de la sociologie, mais aussi des témoignages d'acteurs spécialisés ou de terrain, l'ouvrage explore les contours de ce que recouvre la notion de modèle

5. Ces approches seront développées dans la partie 2 de cette introduction. Notons cependant que le terme « modèle socio-économique » n'est pas employé par l'ensemble des équipes : ainsi, l'ATEMIS emploie davantage celui de « modèle économique » en partant du postulat que l'économie ne peut être réduit au simple aspect financier mais intègre bel et bien les dimensions sociales, politiques ou institutionnelles, « socio-économique » s'avérant ainsi redondant d'« économique ».

socio-économique associatif dans sa complexité, son ambivalence et son historicité. Sans prétendre à l'exhaustivité de l'ensemble des approches théoriques et méthodologiques des modèles socio-économiques, il permet de conduire des réflexions scientifiques autour d'un objet soumis à de forts enjeux politiques.

En prolongement du processus initié par le FONJEP, et devant la volonté partagée d'appréhender les spécificités du secteur à but non lucratif en France et en Europe, cette introduction éclaire les choix théoriques qui structurent cet ouvrage et présente son plan général en cinq parties.

ENCADRÉ 2. ASSOCIATION, TIERS SECTEUR OU ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF : UN CHOIX SÉMANTIQUE

Mobiliser une sémantique plutôt qu'une autre engage une conception particulière de ce que peut être un organisme non lucratif : non pas simplement par ses spécificités économiques ou fiscales, mais également par ses fonctions politiques ou sociales. Nous avons choisi dans le présent ouvrage de conserver trois dénominations : la première est celle d'« association », la plus répandue en France, et couverte par le droit français. La totalité des contributions s'inscrivant sur le territoire français métropolitain utilisent ce terme. La seconde terminologie est celle de « tiers secteur ». Ce terme employé par la science économique souligne l'existence d'un secteur qui n'est ni le marché, ni l'État, et qui vient pallier les défaillances et de l'un et de l'autre. Sans nous inscrire dans cette acception (voir la section suivante de ce chapitre), ce terme est mobilisé ici dès lors que le territoire choisi dépasse les frontières nationales, notamment au niveau européen. Sa définition – embrassant des réalités organisationnelles multiples et empruntée à l'Institut John Hopkins (Salamon, Anheier, 1998) – regroupe l'ensemble des organisations à but non lucratif déclaré, distinctes des institutions étatiques ou territoriales publiques, fondées sur une indépendance démocratique avec un budget propre, un principe non redistributif et une participation volontaire interne au moins *a minima*. Les termes « organisation sans but lucratif » (OSBL) et « association sans but lucratif » apparaissent également dans des acceptions similaires.

Ce qu'est un modèle socio-économique : un parti pris collectif et théorique

REMETTRE EN CAUSE LES APPROCHES ÉCONOMIQUES STANDARD ÉLARGIES

Pourquoi aucune des expérimentations du FONJEP ne s'est-elle inscrite dans une perspective économique traditionnelle ? Pourquoi le terme de « modèle socio-économique » est-il préféré par les acteurs associatifs⁶ à celui de « modèle économique » ?

La science économique s'est intéressée depuis près d'un demi-siècle au recours à des organisations non lucratives en cas d'échec du marché, ou d'échec des formes organisationnelles elles-mêmes. Comment parvient-elle à expliquer le développement d'une économie non lucrative ? Y arrive-t-elle vraiment ? Tout en s'intéressant aux écueils ou aux limites du marché, cette littérature s'appuie sur les cadres d'analyse de l'orthodoxie économique : l'agent économique y est motivé par des intérêts personnels en vue de son bien-être dans un contexte de limitation des ressources. La rareté fait face à l'illimitation des besoins et à des stratégies d'optimisation des comportements. Dans ces perspectives, le secteur associatif s'apparente majoritairement au tiers secteur ou « *third sector* » c'est-à-dire « un secteur qui ne serait ni le secteur privé, ni le secteur étatique et en serait clairement distinct » (Dor, 2020, p. 7) Cette appellation répandue sur le plan international a été notamment décrite par l'Institut John Hopkins (Salamon, Anheier, 1998).

On peut distinguer deux grandes familles théoriques (Nyssens, 2013) dans une littérature à majorité anglo-saxonne : les théories de la demande (pourquoi certains acteurs décident-ils d'avoir recours à des organisations non lucratives pour obtenir certaines prestations, biens et produits ?) et les théories de l'offre (pourquoi certains acteurs décident-ils de la création d'organisations non lucratives pour répondre à un besoin ?). Dans les deux cas, les acteurs recherchent l'efficacité et l'efficience.

La première grande famille théorique s'appuie sur le critère traditionnel dit de Pareto ou Pareto-optimal, c'est-à-dire la recherche de conditions permettant de garantir une allocation efficace des ressources (analyse

6. Voir le rapport de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA, 2014) analysé au chapitre 3.

micro-économique). Est optimale au sens de Pareto une distribution de ressources/produits pour laquelle il n'existe pas de meilleure alternative qui puisse améliorer le bien-être de chacun des individus sans en désavantager d'autres. L'efficacité ne peut être atteinte que si toutes les conditions sont respectées⁷. Dans cette perspective (empruntée par la théorie de la confiance, la théorie des coûts de transaction), le recours aux organisations à but non lucratif s'explique par l'inefficacité du marché : ces dernières seraient ainsi mobilisées en cas d'asymétrie d'informations (entre consommateurs et producteurs par exemple) parce qu'on leur attribue spontanément des signaux de confiance en raison de la non-redistribution des profits que présuppose leur statut loi de 1901 (Hansmann, 1987). Ou encore parce que les modalités de coopération entre parties prenantes (entre consommateurs par exemple) permettent de réduire les coûts liés à la transaction et les conflits associés (Krashinsky, 1997).

Une autre partie de la théorie économique dite de la « demande excédentaire » rappelle également le rôle des organisations non lucratives dans la production de biens publics ou quasi publics (Weisbrod, 1977). La production et la régulation de biens publics ou quasi publics se trouvent du côté de l'État et du financement redistributif, et dépendent donc d'une décision politique. Selon cette théorie, lorsque la décision politique ne satisfait pas l'ensemble de l'électorat, que l'État est lui aussi mis « en échec », des citoyens mécontents pourraient financer des organisations à but non lucratif (*ibid.*). Face à l'échec de l'État dans sa réponse à des demandes différenciées, cette perspective théorique explique l'existence d'une solution privée sans apporter de réponses exhaustives toutefois : pourquoi cette dernière serait-elle non lucrative ? Et surtout pourquoi l'État en vient-il à déléguer, parfois même en totalité, la production de biens publics ou quasi publics ?

D'autres théoriciens (Ben-Ner, 2003) mettent également en évidence les problématiques rattachées à la structuration même de l'État : fonctionnement bureaucratique, privilèges dans la production des règles, performance limitée « du fait de l'absence de pressions concurrentielles et d'incitations financières » (Trouvé, 2004, p. 15) et qui favorise l'apparition du secteur privé non lucratif dans la production de biens publics.

7. À savoir que le marché est composé de parties prenantes qui maximisent leurs intérêts ; que la concurrence pure et parfaite est respectée (atomicité de l'offre, consommation rivale, excluabilité possible des consommateurs, information symétrique des parties prenantes, mobilité acheteurs/vendeurs, absence d'externalité négative ou positive).

Lester Salamon (1987) en théorisant de manière triangulaire les échecs rattachés au marché, à l'État et aux OSBL montre que ces dernières sont pionnières dans la production de certains biens publics. Cela s'explique notamment par leur capacité à innover socialement, à répondre à des besoins sociaux non identifiés en raison de leur souplesse, de leur proximité avec la demande, et ce même avec une mise en concurrence limitée. Ce n'est que lorsque le secteur non lucratif fait également face à des échecs (Salamon, 1987) qu'intervient la puissance publique. Cette approche insiste finalement sur la complémentarité des secteurs publics et privés non lucratifs. Toutefois, selon les États et le type de régime social (Laville, Nyssens, 2001 ; Laville *et al.*, 2006), la collaboration n'est pas construite de la même manière (voir à ce sujet Dor, 2020, p. 18). Cette famille théorique dite « de la demande » est pertinente pour comprendre les motivations qui poussent les individus à formuler leurs attentes à l'égard des organisations à but non lucratif.

Les théories s'intéressant aux caractéristiques de l'offre et aux motivations qui sous-tendent la fonction entrepreneuriale sont moins connues et moins répandues. Estelle James (1990) montre que la plupart des créations d'OSBL répondent à des perspectives religieuses ou idéologiques ou encore altruistes (Rose-Ackerman, 1997). L'analyse des motivations des entrepreneurs ne saurait ainsi se réduire à la seule recherche du profit. Ses travaux décrivent la manière dont ces fondateurs d'organisations entendent développer la croyance de leurs membres ou leur sphère d'influence dans des secteurs comme ceux de l'éducation ou de la santé (Enjolras, 1995), en cherchant à agir sur les paramètres de socialisation des membres de l'association (Young, 1983).

Les analyses néoclassiques que nous avons passées rapidement en revue montrent que la science économique s'est intéressée à l'existence d'organisations sans but lucratif et à leur développement dans les sociétés contemporaines. Toutefois, elle peine à sortir – à des degrés divers – du champ du choix rationnel et de l'efficacité par optimisation des coûts (notamment de transaction). Marthe Nyssens (2013, p. 58) remarque que ces théories mettent de côté l'encastrement sociopolitique (c'est-à-dire les engagements, la solidarité mutuelle, le projet collectif de l'association) pourtant nécessaire à la compréhension du secteur non lucratif. Une autre perspective, dite « de la sociologie économique » et que nous empruntons dans cet ouvrage – multidisciplinaire –, permet d'améliorer et de compléter ces approches économiques.

APPREHENDER LA COMPLEXITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET POLITIQUE DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Le débat n'est pas nouveau : il existerait deux définitions du « fait économique » : une définition formelle ou néoclassique à laquelle répondent à divers degrés les théories présentées précédemment et une définition substantielle dans la lignée de l'œuvre polanyienne reprise par Maurice Godelier (1996) mais aussi Mark Granovetter (2000). Cette seconde définition remet en question le paradigme hégémonique néoclassique selon lequel toute forme d'échange économique fondée sur le problème fondamental de la rareté des ressources est la résultante de choix rationnels individuels. Au contraire, l'échange doit être sociologiquement analysé, c'est-à-dire pris dans ses différents encastrements sociaux. En d'autres termes, les comportements et les aspirations économiques s'inscrivent dans des trames d'interaction sociale et d'action encadrées par des institutions et des normes. Selon Mark Granovetter, un fait économique ne répond pas de simples motivations individuelles ; les institutions chargées de l'économie sont également socialement construites et toute finalité économique s'arrime à d'autres finalités non économiques (recherche de pouvoir, reconnaissance par le statut, sociabilité et socialisation attachée). Cette perspective rassemble aussi bien des sociologues que des économistes dits « hétérodoxes » ou « institutionnalistes⁸ ». Au sein de cette famille théorique, l'économie et le politique – face à la crise des systèmes de protection sociale et de la société salariale – ne sont plus séparés mais deviennent interdépendants : on parle alors de « sociologie économique⁹ ». C'est finalement dans cette perspective de sociologie économique du fait associatif que cet ouvrage se place. Sans réussir à donner voix à l'ensemble des familles théoriques qui s'inscrivent dans ce champ, l'économie solidaire ainsi que l'analyse régulationniste y contribuent fortement.

L'économie solidaire se situe en continuité avec les travaux de Karl Polanyi (1975 et 1983). Cette approche que l'on pourrait qualifier de « plurielle » permet d'appréhender la grande variété des comportements économiques et, à travers elle, de mesurer les spécificités du secteur associatif tout en cherchant à se détacher de la perspective du choix rationnel des agents.

8. Sous ce label sont regroupés les théoriciens de la régulation – théorie structuraliste, historique – et les théoriciens des conventions – théorie réaliste et individualiste.

9. On peut y associer les tenants de l'économie solidaire, les anti-utilitaristes, les institutionnalistes, la *new economic sociology*.

« On cherche à caractériser les initiatives solidaires qui ont pour particularité de se créer grâce à une impulsion réciprocaire provenant de l'implication volontaire d'associés et de réseaux de solidarités. » Il s'agit de « ressources principalement non monétaires et donc le plus souvent invisibilisées » (Bucolo *et al.*, 2019, p. 29). Les initiatives ainsi appréhendées relèvent généralement des services de proximité ou des projets ayant de fortes inscriptions locales. L'offre et la demande sont coconstruites par les parties prenantes. Le service ou l'initiative pourra trouver son financement *via* une logique redistributive ou par la contribution des usagers à hauteur de leurs possibilités. L'approche induit dès lors une hybridation des ressources entre secteurs marchand et non marchand. Toutefois, l'économie solidaire « ne se réduit pas à sa dimension fonctionnelle ou même organisationnelle, elle participe au changement des institutions, des formes de régulation et en somme du système politique » (Lévesque *et al.*, 1997). Le débat public au service d'une démocratie de proximité occupe donc un pan majeur de cette approche : sans celui-ci, aucun public – pris ici au sens de John Dewey (2010) – ne pourrait se constituer et œuvrer aux développements des logiques réciprocaires et solidaires.

Pour l'école de la régulation, les cadres sociaux structurent les faits économiques et les grandes crises trouvent leurs réponses dans des paradigmes certes économiques, mais également politiques et culturels (Boyer, 1995). L'approche à dominante historique entend s'intéresser aux facteurs de déstabilisation des régimes d'accumulation en lien avec les modes de régulation qui provoquent la crise, et aux configurations institutionnelles qui permettent de rétablir l'équilibre. Le rapport salarial y occupe une place centrale, non pas dans la seule perspective de l'exploitation des agents, mais en interrogeant également les perspectives de production collective et d'agencement structurel. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération développée par exemple dans le chapitre 10 de cet ouvrage s'en réclame tout en adaptant son approche aux organisations à but non lucratif. Elle entend s'intéresser « aux usages et aux bénéfices réels rendus par l'activité économique » plus qu'à la vente de biens ainsi qu'aux mutations du travail liées au développement des activités de services relationnels et serviciels (Gadrey, 1992 ; Tertre, 2001). Les associations seraient ainsi confrontées à une industrialisation de leur production, lisible au travers des politiques d'évaluation menées par les pouvoirs publics sur la base de critères matériels et quantitatifs. Cette lecture industrielle invisibiliserait dès lors tout une partie de la production de valeur réelle de l'activité associative, engendrant des tensions aussi

bien du côté des modalités de financement (concentration des moyens sur la production matérielle, valorisation des indicateurs quantitatifs, etc.) que du côté de l'organisation et des conditions même du travail au sein de l'association. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération conduit ainsi à dissocier la croissance économique de la croissance des flux de matière et incite à utiliser d'autres indicateurs dans l'évaluation de la valeur créée qui prennent en compte la performance sociale, environnementale et économique, ainsi que la gestion coopérative de biens partagés indivisibles. Le processus devient ainsi aussi important que la finalité et contribue directement aux résultats des actions.

Définir les associations françaises par leur seul cadre économique ou fiscal semble omettre les réalités qu'elles recouvrent. Nous avons opté définitive pour des contributions proposant des analyses de l'économie associative concurrentes à celles qui sont déployées en économie néoclassique. Si les activités associatives sont socialement utiles, elles sont bien souvent non prises en charge – car non solvables – par le secteur marchand. Il ne s'agit pas dans notre propos de cantonner ces organisations à un rôle supplétif ou complétif entre le marché et l'État, mais d'offrir une place dans l'analyse à l'économie non monétaire réciprocaire (bénévolat, troc) et aux fonctions sociopolitiques rattachées. Notre parti pris rejoint celui des promoteurs de l'économie plurielle (Eme, Sue, Laville, Roustang), en montrant que les fonctions associatives se consolident lorsqu'elles peuvent mobiliser aussi bien des ressources non monétaires que monétaires, aussi bien publiques, marchandes que réciprocaires. L'encastrement territorial des associations doit être pensé à la fois comme un ressort potentiel d'action, un stock de ressources économiques, mais aussi comme un ensemble de contraintes à qualifier. Nous verrons aussi combien cette possibilité d'hybridation est dépendante d'indicateurs exogènes à l'activité ou à l'identité associative : les inférences macro-économiques ou macropolitiques, les modalités de coopérations avec les pouvoirs publics et interassociatives, les logiques isomorphiques institutionnelles ou marchandes (Enjolras, 1996) contraignent fortement cette démocratie économique (Sue, 1997). L'économie du secteur associatif sera appréhendée avec plusieurs focales (microsociologique, mésosociologique), mais aussi à différentes échelles territoriales (du microlocal au niveau européen).

***Diversité des postures épistémologiques,
des méthodologies et des terrains :
la pluralité comme gage de réflexivité***

**LES DIVERGENCES AU SECOURS D'UN OBJET COMPLEXE
COMME LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS**

Les différentes contributions de cet ouvrage visent à faire évoluer la connaissance sur l'économie du secteur associatif. Lorsqu'elles présentent des résultats originaux, elles se situent dans une perspective exploratoire descriptive, notamment en raison de l'absence de savoir scientifique antérieur sur le sujet. Elles permettent de dégager des hypothèses utiles au développement de recherches futures. Toutefois, ces contributions prennent plus ou moins de distance avec l'idée d'une modélisation possible de l'économie du tissu associatif.

Ainsi, une partie des contributions s'inscrit dans une démarche scientifique que l'on pourrait qualifier de traditionnelle, c'est-à-dire appuyée sur des conceptions épistémologiques plutôt post-positivistes. Elles présupposent que la réalité se fait indépendamment du regard des individus et de leur subjectivité. Cette empirie est décrite sous la forme d'invariants ou de régularités pouvant influencer les phénomènes étudiés : les outils statistiques ou encore typologiques s'apparentent ainsi à ce courant et peuvent proposer « des modèles » particuliers. Souvent, la recherche s'y inscrit dans un processus linéaire répondant à la vérification d'hypothèses initiales. Le chercheur est en ce cas distancié de son terrain, physiquement ou socialement. L'objectif ici est de faire émerger des modèles socio-économiques de référence et stabilisés (voir le chapitre 4 par exemple).

D'autres contributions empruntent davantage à une démarche scientifique que l'on pourrait qualifier d'expérimentale en référence aux développements d'une posture pragmatiste (Dewey, 2010). La connaissance produite n'est plus la vérification de l'adéquation entre l'idée et l'objet connu, mais plutôt le produit de l'interaction du sujet et de l'objet qui, dans leur rencontre, objective ces « ajustements mutuels ». Le chercheur ne se positionne pas en surplomb. Au contraire, il permet par son action la modification des comportements sociaux, non pas directement, mais par l'action des individus eux-mêmes, car cette tâche revient aux intéressés : la recherche devient performative et dans le même temps source d'émancipation. Les méthodologies privilégiées sont plus situées

territorialement et souvent d'aspect monographique. L'idée ici est de fournir une grille analytique susceptible d'interroger l'originalité d'une trajectoire associative (voir la méthode de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, chapitre 10).

À leurs côtés, certains chapitres ont pour objectif de revenir sur des points spécifiques en mobilisant plusieurs travaux ou en explicitant des notions nécessaires à la compréhension des modèles socio-économiques. Ils ont avant tout le rôle de guide pour le lecteur. Enfin, des interviews mobilisant le témoignage d'acteurs spécialisés sur le sujet ou d'associations ayant cherché à faire évoluer leur modèle viennent enrichir l'ouvrage.

PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES CONTRIBUTIONS

La première partie intitulée « L'évolution socio-économique des associations françaises » tente d'appréhender l'émergence de la question économique dans les associations hexagonales. Existe-t-il seulement une lecture historique de l'économie du secteur associatif en France ? Comment en est-on arrivé à parler de modèle économique associatif à l'heure de l'austérité budgétaire, des isomorphismes marchands et publics et de la montée d'une régulation concurrentielle ? Les contributeurs montrent dans une lecture aussi bien générale du secteur associatif que sectorielle qu'il est illusoire de penser l'économie associative sans interroger les reconfigurations de l'action publique et les relations entretenues entre l'État et les associations notamment au cours du xx^e siècle. Enfin, les contributions mettent en évidence l'absence de travaux embrassant globalement cette problématique. Le premier chapitre, « Changements de référentiel, changements de modèle. Les associations à l'épreuve des cycles d'action publique » (Timothée Duverger), revient sur l'apparition de modèles socio-économiques des associations (depuis la fin du xix^e siècle) à partir de la problématique du changement institutionnel. L'idée est alors d'embrasser les mutations de l'action publique et de l'action collective, qui sont étroitement liées jusque dans les principales tendances des modèles socio-économiques des associations et ce au travers de trois cycles d'action publique : le cycle de l'État libéral-industriel (fin xix^e siècle-Seconde Guerre mondiale), le cycle de l'État-providence (Seconde Guerre mondiale-années 1970) et le cycle de l'État-entreprise (années 1980-aujourd'hui). Le second chapitre (Laurent Besse, Emmanuel Porte) analyse les transformations du soutien aux associations du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire depuis 1960. Depuis cette

période, l'État a en effet reconnu le travail des associations d'éducation populaire en aidant la professionnalisation du secteur et en l'enchantant dans les politiques publiques en direction de la jeunesse. Cela a eu des effets importants sur les modèles socio-économiques des associations et des fédérations du secteur autant que sur les formes de gouvernance des dispositifs de soutien aujourd'hui mis au service du monde associatif dans son ensemble.

La seconde partie, intitulée « Quels modèles socio-économiques ? Diversité typologique et analytique », propose une lecture typologique des modèles socio-économiques quantitative mais aussi qualitative. L'objectif de cette partie est double : sans prétendre à l'exhaustivité, elle cherche à présenter la grande hétérogénéité des modèles socio-économiques associatifs (plutôt en tant que référentiels stabilisés) en mobilisant diverses approches méthodologiques. Ensuite, elle souligne l'impact du parti pris théorique sur le processus d'analyse au fondement de la construction d'un modèle socio-économique. Le choix des indicateurs ou encore des variables qui les constituent, la méthode d'analyse qui les interroge n'est jamais neutre, qu'il s'agisse d'un travail d'accompagnement/consultance ou encore d'un travail scientifique. Le troisième chapitre « Passer de l'analyse des modèles économiques à celle des modèles socio-économiques : une nécessité pour caractériser les spécificités associatives ? » (Mathilde Renault-Tinacci) entend examiner quelques typologies et/ou grilles de lecture des modèles économiques et socio-économiques à la fois profanes et scientifiques et présenter leurs différences à partir de deux axes : l'un concerne le type de ressources mobilisées (monétaires ou non monétaires, plurielles ou non), l'autre s'intéresse à l'inscription dans des promotions de comportements économiques plus ou moins normatives vis-à-vis du spectre de l'économie marchande néolibérale. Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau proposent une approche originale à partir des données des enquêtes Paysage associatif dans le chapitre « Les modèles socio-économiques des associations : une approche quantitative descriptive et exploratoire ». L'auteur et l'autrice cherchent à qualifier la diversité des modèles économiques associatifs au travers d'une typologie des différentes combinaisons de ressources et des grandes caractéristiques associatives liées. Sous des dénominations similaires en termes de types (marchand, financement par cotisations, etc.), le travail de classification statistique exploratoire laisse entrevoir d'importantes différences entre associations sans salarié et associations employeuses sans que cela ne soit toujours expliqué par le recours plus ou moins important à la ressource bénévole.

La partie présente également le témoignage d'acteurs spécialisés dans l'accompagnement sur la question des modèles socio-économiques que sont l'ADASI et Le RAMEAU. Insistant sur l'importance de la coopération entre pairs autour des enjeux économiques des associations, en particulier dans le contexte de l'après Covid-19, les auteurs montrent combien l'accompagnement à la valorisation des innovations portées par les associations est aujourd'hui lacunaire, notamment pour les têtes de réseau de proximité.

La troisième partie, « L'empreinte territoriale des modèles socio-économiques », interroge les modèles socio-économiques associatifs à l'aune de leur inscription territoriale. Par des analyses scientifiques mais aussi par des témoignages d'acteurs associatifs, c'est finalement le contexte sociopolitique et son impact sur les différents modèles qui sera appréhendé. Le cinquième chapitre, « Les financements publics locaux aux associations : une approche à partir des budgets et des comptes publics » (Laurent Fraisse), propose ainsi une analyse territorialisée de l'évolution des subventions et de la commande publique à partir des budgets et comptes des administrations et collectivités locales et des arbitrages publics qui y sont rattachés. L'étude relève notamment l'absorption de la baisse des dotations de l'État par les collectivités sur la Métropole européenne de Lille non reportée sur le soutien aux associations. Un résultat qui laisse présager de manière prospective une fragilisation de ce soutien dans la décennie à venir. Le chapitre constitue également une invitation à développer des travaux sur les arbitrages du côté des financeurs malgré l'opacité, voire l'illisibilité, des données sur les budgets publics. Nicolas Guerrier et Hugues Bazin, chercheurs-intervenants au LISRA, prolongent cette réflexion dans leur témoignage en proposant la création de tiers espaces réflexifs associatifs : dans ces contre-espaces, les arbitrages publics doivent être interrogés à l'aune des modalités de régulation qui pèsent sur le secteur et, ce faisant, permettre de « fissurer les fondements institutionnels » nécessaires à son émancipation.

Le sixième chapitre, « Éléments pour une nouvelle approche des modèles socio-économiques dans l'éducation populaire » (Maïté Juan, Jean-Louis Laville), présente les analyses produites dans le cadre d'une recherche-action menée en 2018-2019 au sein du programme de recherche « Démocratie et économie plurielles » du Collège d'études mondiales, FMSH. Sa spécificité est de mettre l'accent sur l'étayage mutuel entre projet sociopolitique et ressources économiques à partir d'une double étude monographique. Alors que l'association a un modèle socio-économique

relevant de logiques principalement marchandes, le travail de recherche participatif relève l'inscription de ces dernières dans un registre socio-politique intriqué « dans des notions de *care* et de commun » appuyée par des alliances coopératives territoriales. Le chapitre résonne avec le témoignage du directeur de l'association la Maison de Courcelles, qui a participé à la recherche réalisée par Maité Juan et Jean-Louis Laville avec pour objectif la transformation de son modèle socio-économique. Cette articulation entre acteurs et chercheurs montre l'intérêt d'une démarche pragmatiste de l'enquête sociale dans la production de connaissances sur le monde associatif.

La quatrième partie, « Questionner l'économie du tiers secteur en Europe », revient sur les spécificités économiques du tiers secteur dans les pays membres de l'Europe. Ainsi, dans le septième chapitre « Les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe : entre particularismes et convergences ? » (Morgane Dor, Henri Noguès), sont exposées les différentes classifications disponibles pour analyser le tiers secteur dans sa relation complexe à l'État et les effets sur la structuration économique des organisations. Les auteurs soulignent le rôle des institutions européennes dans le cadrage à dominante économique (aux sens financier et libéral) et gestionnaire qui favorise la convergence des modèles socio-économiques du tiers secteur des États membres. Le travail des chercheurs belges sur les associations employeuses (Fanny Dethier, Simon Meert, Sybille Mertens) dans le huitième chapitre « Les associations employeuses en Belgique : un financement public dominant » illustre cette convergence. Si, malgré les politiques d'austérité, le secteur associatif employeur belge reste à majorité porté par les financements publics, ses modalités « évoluent clairement vers plus de contractualisation » et la régulation concurrentielle semble se renforcer. C'est en ce sens les possibilités de maintien du rôle sociopolitique du tiers secteur en Europe qui est interrogé au travers du dialogue entre ces chapitres.

La cinquième partie, « Ce qu'évaluer fait au modèle socio-économique », envisage la portée normative des méthodologies d'évaluation du secteur associatif. À la fois de plus en plus prégnantes comme conditions nécessaires à l'obtention de financements, elles conditionnent également les productions de valeurs « réelles » de l'activité associative. Ainsi, le neuvième chapitre, « Utilité sociale, impact social. Quelles implications pour les associations ? » (Marion Studer), expose les différences entre ces deux méthodologies en retraçant les origines de l'apparition successive de ces notions et en évoquant ce que l'usage de l'une ou l'autre implique

sur les modèles socio-économiques des associations lorsqu'elles sont soumises à leur évaluation. Prolongeant cette réflexion, le dixième chapitre, « Évaluation des activités des associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle » (Romain Demissy, Sandro de Gasparo), propose d'envisager la question de l'évaluation en dehors d'une mise en conformité des réalisations productives par rapport à l'anticipation présente dans les conventions entre partenaires. Évaluer est une occasion à la fois de mettre en discussion la valeur effectivement produite par l'activité de travail et de construire dans la négociation l'objet des conventions sous-tendant les financements.

Au confluent de ces démarches de recherche ou réflexions d'acteurs une même volonté : celle d'appuyer la nécessité de penser et d'outiller le monde associatif concernant la question économique qui l'anime. Il s'agit de montrer combien les nombreuses reconfigurations de nos sociétés contemporaines fragilisent, et ce à toutes les échelles, la dimension sociopolitique pourtant nécessaire à la bonne santé des organisations à but non lucratif. Enfin, déconstruire les modèles socio-économiques, les méthodes qui président à leur élaboration, c'est aussi se méfier d'injonctions normatives qui pèsent sur le secteur, c'est aussi se donner les moyens de l'émancipation et/ou de la coopération.

Le lecteur remarquera par ailleurs que les effets de la crise sanitaire de la Covid-19 ne sont pas ou peu examinés par les chercheurs, bien qu'interrogés dans les témoignages d'acteurs. Ceci est expliqué par l'antériorité des matériaux de recherche mobilisés mais aussi par la volonté du collectif de recherche d'adopter une posture de recul. En effet, si en 2020 les subventions aux associations semblent avoir été maintenues¹⁰ et que les principales difficultés ont été observées dans la mobilisation de la ressource bénévole¹¹, il est encore un peu tôt pour se prononcer sur les effets de la situation sanitaire sur les modèles socio-économiques. Dans ce contexte, les associations ont toutefois été largement appelées à faire face au contexte grâce à leur résilience et à leur souplesse, mais elles n'ont pas été considérées avec le même sérieux que les acteurs économiques lucratifs – ce que relève Louis Letoré, directeur de la Maison de Courcelles par

10. Circulaire du Premier ministre n° 666/Sg du 6 mai 2020.

11. Le Mouvement associatif, Réseau national des maisons des associations (RNMA), Recherches & Solidarités, Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA), juin 2020, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? »

exemple (voir l'entretien 4 dans cet ouvrage). Si les associations ne sont pas des acteurs économiques comme les autres, pourquoi devraient-elles enregistrer les mêmes injonctions gestionnaires et économiques et les mêmes pratiques d'évaluation, et leur faire face ? Négliger de se poser ces questions ne revient-il pas à renoncer aux spécificités des associations et à leurs effets potentiels dans la participation populaire à la construction de la société ?

BIBLIOGRAPHIE

- Archambault É., 1996, *Le Secteur sans but lucratif*, Paris, Economica.
- Bazin H., 2009, « Quels espaces populaires pour la culture ? », *Mouvements*, n° 57, p. 57-66.
- Bazin H., 2018, « La centralité populaire des tiers espaces », *L'Observatoire*, n° 52, p. 91-93.
- Ben-Ner A., 2003, "For-profit, State and nonprofit : how to cut and pie among the three sectors", Communication au Centre Saint-Gobain for Economic Studies, conférence "Public sector, private sector : new national and international frontiers", 2-3 octobre.
- Boyer R., 1995, « Aux origines de la théorie de la régulation », in Boyer R., Saillard Y. (dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Bucolo E., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les Modèles socio-économiques associatifs. Revue de littérature*, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature.
- Castro S., Alix N., 1990, *L'Entreprise associative*, Paris, Economica.
- Chauvière M., 2008, « Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation », *Pensée plurielle*, n° 17, p. 135-138.
- Chevallier J., 1987, « Les enjeux de la déréglementation », *Revue du droit public et de la science politique*.
- Cottin-Marx S., Hély M., Jeannot G., Simonet M., 2017, « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 463-476.
- Dewey J., 2010 [1927], *Le Public et ses problèmes*, Paris, Gallimard.
- Dor M., 2020, *Les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe. Approches analytiques, contraintes et évolutions*, INJEP, Notes & rapports/Rapport d'étude.
- Drapéri J.-F., 2020, *Ruses de riches. Pourquoi les riches veulent maintenant aider les pauvres et sauver le monde*, Paris, Payot.
- Enjolras B., 1996, « Associations et isomorphisme institutionnel », *RECMA*, n° 261, p. 68-76.
- Enjolras B., 1995, « Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? L'apport de la théorie économique », *Revue française d'économie*, n° 4, p. 37-66.
- Gadrey J., 1992, *L'Économie des services*, Paris, La Découverte.
- Godelier M., 1996, *L'Énigme du don*, Paris, Fayard.
- Granovetter M., 2000, *Le Marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

- Hansmann H., 1987, "Economic theories of non-profit organizations", in Powell W., Steinberg R. (eds.), *The Non-profit Sector. A Research Handbook*, New Haven, Yale University Press, p. 27-42.
- Hély M., 2009, *Les Métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
- James E., 1990, "Economic theories of the non-profit sector. A comparative perspective", in Anheier H. K., Seibels W. (eds.), *The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin, New York, De Gruyter, p. 21-30.
- Juan M., Laville J.-L., Subirats J. (dir.), 2020, *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale*, Toulouse, Érès.
- Krashinsky M., 1997. "Stakeholder theories of the non-profit sector. One cut at the economic literature", *Voluntas*, n° 8, p. 149-161.
- Laville J.-L., Lemaître A., Nyssens M., 2006, "Public policies and social enterprises in Europe : the challenge of institutionalization", in Nyssens M., *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres, Routledge, p. 272-295.
- Laville J.-L., Nyssens M., 2001, "The social enterprise", in Borzaga C., Defourny J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, Routledge, p. 312-332.
- Lévesque B., Bourque G. L., Forgues É., 1997, « La sociologie économique de langue française : originalité et diversité des approches », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 103, p. 265-294.
- Marchal E., 1992, « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, n° 3, vol. 33, p. 365-390.
- Neveu É. 2011, *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte.
- Noguès H., 2020, « La concurrence dans le secteur social et médico-social : un levier pour le progrès ou un pas risqué vers une société dominée par le marché ? », *Vie sociale*, n°s 31-32, p. 21-39.
- Nyssens M., 2013, « Les analyses économiques des associations », in Hoarau C., Laville J.-L. (dir.), *La Gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Érès, p. 31-59.
- Polanyi K., 1975, « L'économie comme procès institutionnalisé », in Polanyi K., Arensberg C. (dir.), *Les Systèmes économiques dans l'histoire et la théorie*, Paris, Larousse.
- Polanyi K., 1983, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Prouteau L., Tchernonog V., 2015, "Changes in the public funding of French voluntary associations. Evidence, prospects and challenges", *Annals of Publics and Cooperative Economics*, n° 2, vol. 86, p. 291-316.
- Rose-Ackerman S., 1997, "Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm", *Voluntas*, n° 2, vol. 8, p. 120-134.
- Salamon L., 1987. "Of market failure, voluntary failure and third-party government. Toward a theory of government-non-profit relations in the modern welfare state", *Journal of Voluntary Action Research*, n°s 1-2, vol. 16, p. 29-49.
- Salamon L., Anheier H., 1998, "Social origins of civil society. Explaining the non-profit sector cross-nationality", *Voluntas*, n° 3, vol. 9, p. 213-248.
- Sue R. 1997, *La Richesse des hommes. Vers l'économie quaternaire*, Paris, Odile Jacob.
- Tchernonog V., 2013, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 2^e édition, Paris, Dalloz.

Tchernonog V., Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz.

Tertre C. du, 2001, « Nouveau régime d'accumulation et aménagement-réduction du temps de travail : le rôle "clé" des activités immatérielles et relationnelles », in Groux G. (dir.), *L'Action publique négociée. Approches à partir des « 35 heures » (France-Europe)*, Paris, L'Harmattan, p. 219-233.

Truvé H., 2004, *La Dynamique des productions associatives. Synthèse des travaux existants*, rapport effectué à la demande de la CNAF.

Weisbrod B., 1977, *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington, Lexington Books.

Young D. R., 1983, *If Not for Profit, for What? A Behavioral Theory of the Nonprofit Sector Based on Entrepreneurship*, Toronto, Lexington Books.



Première partie

L'ÉVOLUTION
SOCIO-ÉCONOMIQUE
DES ASSOCIATIONS
FRANÇAISES

Chapitre 1

Changements de référentiel, changements de modèle

Les associations à l'épreuve
des cycles d'action publique

*Timothée Duverger, maître de conférences associé à Sciences Po
Bordeaux, chercheur associé au Centre Émile Durkheim
(UMR 5116, CNRS), responsable de la chaire TerrESS*

Introduction

L'histoire des associations est encore largement méconnue. Peu de progrès ont été réalisés depuis la fameuse conférence de Maurice Agulhon retranscrite en 1978 dans la revue *Esprit* où il déplorait déjà sa connaissance lacunaire, réservée à quelques domaines et toujours abordée de manière connexe, citant les sociétés secrètes (histoire politique), les confréries et congrégations (histoire religieuse), les compagnonnages et les sociétés de secours mutuel (histoire sociale). L'absence la plus criante concernait les organisations de la vie quotidienne et des loisirs (Agulhon, 1978).

Cet appel, lancé dans le désert, n'a trouvé un écho que plus de deux décennies plus tard, à l'occasion de la célébration du centenaire de la loi de 1901 (Andrieu *et al.*, 2001). La première synthèse de l'histoire des associations n'a été publiée qu'au début des années 2000 (Defrasne, 2004), en même temps qu'un colloque traitant de leur rapport avec les syndicats (Tartakowsky, Tétard, 2006). L'histoire juridique de l'association est également bien connue (Bardout, 2000). Mais, hormis ces quelques ouvrages généralistes, c'est une histoire en miettes, réduite le plus souvent à des monographies, par exemple sur la Ligue de l'enseignement (Martin, 2016; Sévilla, 2004), la Ligue des droits de l'homme (Naquet, 2014), le Secours populaire (Brodiez, 2006) ou le Mouvement des auberges de jeunesse (Heller-Goldenberg, 1985). Le secteur de l'éducation populaire, dont l'histoire a été traitée (Mignon, 2007) et dont les archives ont été conservées (Richez, 2010), fait figure d'exception. L'historien de

référence Michel Dreyfus remarque qu'aucune synthèse n'existe pour le secteur social, alors même qu'on y retrouve l'essentiel des bataillons de l'économie sociale (Dreyfus, 2017). Cette même remarque pourrait être faite à propos d'autres secteurs, comme le secteur sportif ou celui de la solidarité internationale.

Ce rapide état des lieux permet de mesurer l'ampleur de la tâche qu'il reste pour écrire l'histoire des associations. Cette difficulté est encore plus forte en ce qui concerne leurs modèles socio-économiques. La dichotomie entre le droit civil, duquel relèvent les associations, et le droit commercial, auquel se rattachent les entreprises, n'encourage pas une telle lecture, malgré l'essor des associations gestionnaires dans le sillage de l'État social dans la seconde moitié du xx^e siècle. Cette séparation est, de plus, à l'origine de deux écueils dont nous devons nous garder. Le premier consiste à réduire l'histoire des associations à une approche strictement économique, ne s'intéressant qu'aux ressources et à leurs modes d'allocation, occultant tant la logique de réciprocité (bénévolat, entraide, aide) que la dimension sociopolitique (citoyenneté) qui leur sont pourtant constitutives (Bucolo *et al.*, 2019). L'autre écueil est de ne l'appréhender que « par en bas », en alimentant le mythe d'une société civile autonome considérant l'État comme extérieur à sa formation ou, au mieux, comme un obstacle à contourner ou à renverser (Lafore, 2020). Il s'agit ainsi, tout à la fois, de sortir d'une vision réductrice et d'une vision irénique du fait associatif.

La notion de modèle socio-économique nous y autorise. À rebours de l'économie orthodoxe n'abordant l'association que prise dans l'état État-marché, elle s'inscrit dans les travaux d'économie substantiviste de Karl Polanyi, qui propose d'articuler les trois principes de comportement économique : le marché, la redistribution et la réciprocité (Polanyi, 2009). Cette approche révèle le rôle de la réciprocité, qui recouvre tant la participation des bénévoles et des usagers à la construction et à la production de l'action associative que ses dynamiques territoriales de mutualisation et de coopération. L'analyse socio-économique des associations s'intéresse de la sorte à l'origine des ressources, à leur mode d'échange, au type de relation entre acteurs et aux motivations d'attribution des ressources (Gardin, 2008).

Dans la présente étude, nous formulons l'hypothèse que la transformation des modèles socio-économiques associatifs s'inscrit dans les changements de cycle d'action publique¹. Elle repose sur le postulat selon lequel la société civile « n'a de consistance que parce que le politique l'institue comme telle en lui fournissant les cadres même de son établissement et de son fonctionnement » (Lafore, 2020). Bien sûr la société civile a un pouvoir instituant, mais celui-ci ne peut être conçu que dialectiquement avec l'instance politique. Comme l'a souligné Pierre Rosanvallon dans le prolongement des études tocquevilliennes, c'est le rôle et la place pris par l'État qui définissent ceux laissés aux corps intermédiaires et particulièrement aux associations (Rosanvallon, 2004). Il en résulte que, pour saisir les trajectoires socio-économiques des associations, il convient de les analyser sous le prisme du rapport global-sectoriel (Muller, 2015). Le changement global agit comme une contrainte qui pousse l'État à changer le référentiel des secteurs d'action publique, duquel on peut déduire les réarrangements institutionnels entre les ordres politique, économique et domestique où se forment les modèles socio-économiques des associations.

Nous tâcherons ainsi d'interpréter les changements de modèle socio-économique des associations à partir du changement de référentiel global et plus particulièrement du changement de régime d'action publique. S'inscrivant dans le mouvement d'autoprotection de la société (Polanyi, 2009), le lien des politiques publiques à la question sociale est consubstantiel (Muller, 2015). C'est pourquoi nous aurons une attention particulière pour les associations intervenant dans le secteur social. Après avoir étudié leur phase d'émergence, nous dégagerons de manière diachronique les principales tendances des modèles socio-économiques des associations à l'intérieur des trois cycles d'action publique : le cycle de l'État libéral-industriel (fin XIX^e siècle-Seconde Guerre mondiale), le cycle de l'État-providence (Seconde Guerre mondiale-années 1970) et le cycle de l'État-entreprise (années 1980-aujourd'hui).

1. Pierre Muller définit un cycle d'action publique comme un processus dans lequel prend place un référentiel global articulant quatre régimes de réflexivité des sociétés : un régime marchand (conditions de production et de répartition de la richesse), un régime de globalisation (état du monde et des relations internationales), un régime de citoyenneté (rapport entre les individus et l'espace civique) et un régime d'action publique (rôle de l'État dans la société) [Muller, 2015].

La décantation des associations

La « culture politique de la généralité » du modèle français aboutit au rejet de tout pluralisme social en polarisant l'individu et l'État (Rosanvallon, 2004). Sous la Révolution, la loi d'Allarde de mars 1791 abolit le système des corporations pour instituer la liberté du travail ; trois mois plus tard, à la fois sous l'influence de la doctrine libérale et sous la pression de l'insubordination ouvrière revendiquant une réglementation du travail, la loi Le Chapelier interdit toute association de citoyens d'un même métier. Les corps intermédiaires sont ainsi supprimés pour éviter toute interférence dans la formation de la volonté générale (Kaplan, 2001).

Les premières formes d'organisation ouvrière qui survivent à cette législation répressive sont marquées par la persistance des solidarités traditionnelles, qu'elles concernent le compagnonnage ou les confréries. L'apparition de l'idiome d'association, qui les inscrit dans la modernité libérale, renvoie aux désillusions nées de la révolution de juillet 1830. Dans un contexte de crise économique, les ouvriers demandent l'augmentation des salaires, la réduction du temps de travail, le développement de travaux publics et la limitation de l'innovation technique. Le gouvernement leur opposant un refus au nom de la liberté de l'industrie, plusieurs journaux sont créés pour exprimer la voix ouvrière, à l'instar de *L'Artisan*, fondé par les ouvriers typographes en 1830. S'ensuit une intense conflictualité sociale pendant les années 1831-1834, dont les grèves générales de l'automne 1833 constituent le pic. L'association, remplaçant progressivement l'idiome de corporation, devient à cette occasion le cadre de l'action collective des ouvriers.

L'historien William Sewell a révélé la polysémie du mot. L'association peut d'abord avoir une fonction de défense professionnelle pour réguler le travail vis-à-vis des maîtres. Elle peut aussi fournir du travail aux ouvriers désœuvrés, surtout le temps de la grève. Ainsi par exemple de la Société philanthropique des ouvriers tailleurs de Paris qui ouvre un « atelier national ». Produit de la lutte, l'association de producteurs a aussi une source doctrinaire, qui trouve son origine dans le manifeste du saint-simonien Philippe Buchez pour la constitution d'un « capital social, inaliénable, indissoluble », lequel inspire notamment la création en 1834 de l'Association des bijoutiers en doré. L'association peut enfin viser le rassemblement des ouvriers de toutes les professions, ce dont se fait l'écho en 1833 le cordonnier parisien Efrahem dans son pamphlet *De l'association des ouvriers de tous les corps d'état*. L'associationnisme est

alors le creuset de la conscience d'une fraternité ouvrière, à la confluence de revendications républicaines et sociales. L'agitation associative est cependant freinée par la loi du 10 avril 1834. L'article 291 du code pénal de 1810, prévoyant déjà un agrément pour les associations de plus de vingt membres, est révisé pour étendre et alourdir les sanctions. Le bref printemps associationniste de 1848, qui a notamment abouti à la reconnaissance du droit d'association, ne permet pas davantage son développement malgré la création du Conseil d'encouragement aux associations, succombant lui aussi à la répression, en particulier après l'instauration du Second Empire (Sewell, 1983).

Le solidarisme ou l'institution de l'association

Le droit d'association reste en suspens tout au long du siècle jusqu'à la III^e République, à laquelle il faut trente ans et trente-quatre projets, propositions de loi ou rapports pour l'instituer (Bardout, 2000). Dans le contexte d'un État libéral visant à assurer une cohésion sociale minimale pour sauver le capitalisme industriel des remises en cause ouvrières, l'idée de solidarité s'affirme pour constituer le pivot d'une « invention du social » (Donzelot, 1994). C'est ce qui amène l'économiste Charles Gide, issu du mouvement coopératif, à tenter une définition de l'économie sociale conçue comme l'ensemble des « institutions de progrès social », qui comprennent les associations, le patronage (en recul) et les lois sociales (en augmentation). La solidarité contribue de la sorte à infléchir la culture politique de la généralité vers un « jacobinisme amendé » (Rosanvallon, 2004) accordant un rôle aux corps intermédiaires dans la régulation économique et sociale. L'associationnisme est alors morcelé par un processus de différenciation fonctionnelle aboutissant à l'octroi de statuts spécifiques pour l'activité économique (titre III de la loi de 1867 sur les sociétés donnant un cadre légal aux coopératives avant l'adoption de multiples lois spéciales), la défense des intérêts professionnels (loi de 1884 sur les syndicats) ou l'entraide et la solidarité (charte de la mutualité de 1898).

Le droit d'association finalement reconnu en 1901 est d'une autre nature. Il revêt un caractère de compromis. La fonction des associations n'est pas prédéfinie, elle relève de leurs membres, mais c'est au prix d'une institution *a minima*, qui empêche toute concurrence avec les institutions de la République. Dans un contexte anticlérical, le débat s'oriente sur l'opposition aux congrégations, accusées d'une part d'aliéner la liberté

de l'individu qui forme des vœux perpétuels et, d'autre part, d'entraver la circulation des richesses à travers les biens de mainmorte. La loi porte ainsi sur le contrat d'association pour fonder une liberté individuelle. Son article 1^{er} précise que c'est « une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances et leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». Trois types d'associations sont distingués en fonction de leur capacité juridique : les associations non déclarées, sans personnalité juridique ni biens propres, qui ont vocation à être majoritaires dans l'esprit du législateur ; les associations déclarées, auxquelles n'est accordée que la « petite personnalité » ; et les associations reconnues d'utilité publique, qui peuvent recevoir des dons et des legs mais sont soumises au contrôle de l'État. Pour les associations, la capacité économique a pour contrepartie une plus forte dépendance vis-à-vis de l'État, puisqu'elle est soumise à un régime d'autorisation.

Cette reconnaissance du droit d'association est concomitante de la mise en œuvre d'une politique d'assistance. Une direction de l'assistance publique est créée en 1886. Des lois sont votées en 1893 et 1905 sur l'assistance médicale gratuite, puis sur celle portée aux vieillards, infirmes et incurables. Les politiques sociales étant embryonnaires, l'État choisit le contrôle plutôt que l'interdiction des congrégations qui tiennent la plupart des œuvres. À la différence du conflit autour de l'école, il ne s'agit pas d'exclure, mais bien d'inclure les œuvres charitables à une nouvelle politique d'assistance publique dans une « volonté de concordat social » (Bec, 1994). Les associations peuvent même revêtir un caractère auxiliaire quand elles se font le relais de l'action de l'État, comme dans le cas de la Ligue de l'enseignement (Martin, 2001).

Cette politique d'assistance est doublée de l'émergence d'une politique d'assurance. Son principal ressort tient au transfert des mécanismes assurantiels de la protection des biens à la protection sociale, aboutissant dans la loi de 1898 sur les accidents du travail à déroger au régime de la responsabilité individuelle au nom du risque social (Ewald, 1996). La question des retraites cristallise les débats. La loi de 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes (ROP) crée un système de pensions contributives réservé aux salariés à faible revenu. Sur le modèle bismarckien, qui fonde un système de type assurantiel financé par des cotisations proportionnelles aux salaires, elle repose sur le principe de l'obligation, même si elle laisse libre le choix des caisses. Ce modèle est repris pour les lois sur les assurances sociales de 1928-1930 qui organisent l'affiliation obligatoire

des salariés ainsi qu'un système de financement par cotisation, réparti entre le patronat et les ouvriers, pour couvrir le risque de maladie, l'allocation maternité, le risque d'invalidité et la retraite. Les assurés sont pour l'essentiel affiliés à des caisses mutualistes et, forts de leur savoir-faire, les mutualistes dirigent la plupart des caisses départementales.

L'association gestionnaire dans l'État-providence

Ce nouvel arrangement institutionnel forme les prémices du référentiel de l'État-providence en France. L'État « généralise par la loi, en les rendant obligatoires, des dispositions d'origine contractuelle » (Rosanvallon, 1990). En 1945, la création de la Sécurité sociale étend la protection sociale à toute la population, confie sa gestion aux syndicats et regroupe les quatre familles de risque : maladie, famille, accidents du travail et retraite. La société salariale succédant à la société de classe, ce mouvement de socialisation constitue « une sorte de propriété pour la sécurité, issue du travail et disponible pour des situations de hors-travail ». C'est une propriété sociale qui permet aux non-propriétaires, c'est-à-dire les travailleurs, de disposer de droits à partir d'un statut de l'emploi sortant la protection sociale des rapports marchands. Elle est rendue possible par un « État de croissance », à la croisée de « la croissance économique et la croissance de l'État social » (Castel, 1995).

C'est à côté de cette nouvelle régulation économique autour du salariat et en articulation avec elle que les associations prennent en charge la gestion du « hors-travail » en développant des services dans les domaines du social, de la santé, de la culture ou de l'éducation. À la Libération, l'État développe des instruments tels que l'agrément ou la subvention pour s'arrimer les associations. Cela peut même aller jusqu'à une organisation corporatiste dans le sillage d'une certaine « exception syndicale » reconnue par l'État au corps ouvrier et désormais étendue au corps familial (Rosanvallon, 2004). Ainsi de la création par ordonnance en 1945 de l'Union nationale des associations familiales (UNAF), une association chargée de représenter les familles, de conseiller les pouvoirs publics et de gérer les services délégués et subventionnés par l'État.

Dans cette configuration émerge la figure de l'association gestionnaire, qui s'insère dans un « mode de régulation tutélaire » où « la production de service fait l'objet d'une intervention contraignante de la puissance publique qui agit comme "tutrice" du consommateur et du producteur,

afin d'éviter que la production et la consommation ne soient orientées vers la satisfaction d'autres besoins ne justifiant pas l'aide publique » (Enjolras, 1995). Bien que demeurant privées, après-guerre, les associations deviennent des opérateurs et sont intégrées à des secteurs d'action publique. Créée en 1947, d'abord en réaction à la formation de l'État-providence pour sauvegarder l'indépendance des œuvres privées face au secteur public, l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS) s'engage progressivement dans la modernisation des associations pour organiser le passage de la philanthropie à l'action sanitaire et sociale et redéfinir leur rapport à l'État (Argoud, 1992) jusqu'à la reconnaissance du secteur social et médico-social par la loi de 1975.

Ce mouvement de développement d'associations auxiliaires repose sur une « volonté de "décongestionner" l'État et de transférer à des acteurs proches du terrain local des tâches, notamment sociales et culturelles, pour le traitement desquelles les institutions officielles s'avèrent mal adaptées » (Rosanvallon, 2004). Il se retrouve dans de nombreux secteurs, le sport par exemple, où les fédérations se voient confier une délégation de service public, soutenue par la procédure de l'agrément ministériel. Si les associations défrichent les besoins sociaux, complexifiant leur réponse et développant de nouveaux secteurs d'activité, l'État fixe les règles, octroie les financements, mais aussi professionnalise les associations au cours des années 1960-1970 comme dans les domaines de l'éducation populaire ou de l'aide à domicile (voir chapitre 2).

La managérialisation des associations

La résurgence de la catégorie englobante d'économie sociale dans les années 1970-1980 est le corollaire de la crise de l'État-providence, qui subit une double critique. Par sa prise en charge du social au nom du progrès, l'État-providence est accusé de détruire la souveraineté individuelle et la responsabilité de la société (Donzelot, 1994). Pour Claude Vienney, « l'émergence de l'État comme agent régulateur des rapports entre les acteurs du capitalisme, contemporaine de la première manifestation de l'économie sociale en 1900, est en quelque sorte *prékeynésienne*; par symétrie, on pourrait admettre que la redécouverte même du concept dans les années 1970 et 1980 soit effectivement *postkeynésienne* » (cité dans Demoustier, 2001). La « réinvention de l'économie sociale » (Duverger, 2014) est le corollaire d'un retrait de l'État dans son financement, ce qui

la fait osciller entre un risque de banalisation et une réplique identitaire. Lors de son institutionnalisation, entre 1981 et 1986, elle renégocie les statuts juridiques de ses composantes pour élargir leur capacité d'auto-financement et d'endettement, ainsi que leurs rapports d'activités et de sociétariat, tandis que des instruments financiers sont créés pour renforcer leurs fonds propres (Vienney, 1986). Dans le contexte de la décentralisation, la réduction du poids de l'État dans le financement des associations est compensée par une montée en charge des collectivités locales, et particulièrement des départements, en lien avec leurs politiques sociales (Prouteau, Tchernonog, 2017).

L'économie sociale historique est cependant rapidement mise au défi, de l'intérieur, par l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social. Ces deux mouvements poussent à leur terme les réarrangements institutionnels des années 1970 en produisant une critique de la logique statutaire de l'économie sociale arrimée à l'État-providence. Ils en appellent à rompre avec les approches verticales et sectorielles attachées au principe redistributif de l'État-providence, donc à dépasser les cadres statutaires qui en sont issus et à hybrider les ressources des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). La différence se joue sur le contenu de ce dépassement, l'économie solidaire recourant au principe de réciprocité et l'entrepreneuriat social au principe marchand.

Face à la « nouvelle question sociale » qui émerge dans les années 1970 (Rosanvallon, 1995), l'économie solidaire tâche d'apporter des solutions en matière d'emploi et de cohésion sociale. Recouvrant d'abord les services de proximité (accueil d'enfants, aide à domicile, activités culturelles, activités de quartier, etc.), elle étend par la suite son périmètre à de nouvelles activités, comme le commerce équitable, la finance solidaire ou les associations non monétaires (réseaux d'échange réciproque de savoirs, systèmes d'échange local, etc.). L'économie solidaire porte le projet d'un nouveau contrat social en encourageant l'initiative socio-économique et l'économie plurielle pour sortir de la vision réductrice d'une économie inévitablement lucrative et d'une solidarité nécessairement redistributive (Laville, Eme, 1994).

L'entrepreneuriat social est d'une autre nature. Il émerge en Europe dans le contexte de l'austérité et du chômage de masse dans un contexte de réinvention de l'État selon les principes du nouveau management public (Bezes, 2009). Il peut ainsi correspondre soit à l'activation des politiques sociales à travers la construction d'un secteur de l'insertion

(France, Belgique), soit à l'introduction de quasi-marchés qui intensifient la concurrence et instaurent une relation de prestation avec les pouvoirs publics (Royaume-Uni) [Defourny, Nyssens, 2010]. Il relève d'une rationalité néolibérale qui renforce les logiques concurrentielles et marchandes à travers le développement de nouveaux instruments comme les appels d'offres ou les contrats d'impact social. Le Groupe SOS en constitue l'idéal type. Né dans les années 1980, c'est aujourd'hui un groupe associatif multisectoriel présent dans la jeunesse, l'emploi, les solidarités, la santé, les seniors, la culture, la transition écologique et l'action internationale, qui rassemble 18 000 salariés et 550 établissements pour un chiffre d'affaires de près d'un milliard d'euros. Sa croissance repose sur la mutualisation de fonctions supports, l'absorption des associations en difficulté et le recours aux marchés publics, dans un contexte où l'État et les collectivités externalisent leurs missions pour optimiser la dépense publique (Gérome, 2014).

Conclusion

Bien que les trajectoires associatives soient plurielles et non superposables, nous avons pu mettre en évidence des corrélations entre les changements de référentiel global et les modèles socio-économiques des associations. Les modèles associatifs ont bien sûr leur logique propre, leur pouvoir instituant, mais ils dépendent des arrangements institutionnels globaux. C'est la loi qui leur fournit leurs cadres juridiques et économiques. C'est le rapport entre l'État et le marché qui détermine leur place ainsi que leur rationalité.

Nous l'avons rappelé, l'émergence des associations tient pour une large part à une résistance à l'encontre des dispositifs répressifs de l'État. Elles ne parviennent à obtenir leur reconnaissance qu'en profitant du débat sur la laïcité qui déplace le problème sur la place du religieux plutôt que sur celle de la société civile. La législation rigoureuse qui est adoptée pour encadrer les congrégations a pour conséquence de lier la capacité économique des associations à leur degré de dépendance vis-à-vis de l'État.

Dans les trois étages de la loi de 1901, les associations non déclarées devaient être les plus nombreuses. Dans les faits, il en a été tout autrement et dès les premiers temps, des associations auxiliaires apparaissent qui s'articulent aux interventions de l'État. Ce n'est cependant qu'avec l'éclosion de l'État-providence que l'association gestionnaire se développe

comme opérateur des politiques publiques en expansion. À partir des années 1980, la rationalité néolibérale relayée par le nouveau management public conduit à la managérialisation des associations, le principe marchand étant hypertrophié par rapport aux principes de redistribution ou de réciprocité.

Avec la mise à l'agenda global de la lutte contre le changement climatique, l'ascension du référentiel écologique apporte son lot de nouvelles catégories, comme les communs qui non seulement dépassent les conceptions traditionnelles de la propriété mais introduisent aussi l'idée d'un couplage entre gestion et renouvellement des ressources (Coriat, 2015). Les associations pourraient tirer parti d'un nouveau cycle d'action publique dans lequel leur vocation démocratique primerait sur leur rôle d'opérateur. Leurs modèles socio-économiques pourraient alors être repensés à l'aune de partenariats public-ESS (Bance, 2018), redonnant toute leur place tant au bénévolat qu'à la citoyenneté plutôt qu'aux logiques marchandes, à la coopération plutôt qu'à la compétition.

BIBLIOGRAPHIE

- Agulhon M., 1978, « Vers une histoire des associations », *Esprit*, n° 18, vol. 6, p. 13-18.
- Andrieu C., Le Béguec G., Tartakowsky D. (dir.), 2001, *Associations et champ politique*, Paris, Éditions de la Sorbonne.
- Argoud D., 1992, « L'UNIOPSS : un "ministère privé des affaires sociales" ? », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, p. 93-104.
- Bance P., 2018, "Conclusion. Public-social and solidarity economy partnerships (PSSEPs) and collective action paradigm", in Bance P. (dir.), *Providing Public Goods and Commons. Towards Coproduction and New Forms of Governance for a Revival of Public Action*, Liège, CIRIEC, p. 301-312.
- Bardout J.-C., 2000, *L'Histoire étonnante de la loi 1901. Le droit des associations avant et après Pierre Waldeck-Rousseau*, Lyon, Juris.
- Bec C., 1994, *Assistance et République. La recherche d'un nouveau contrat social sous la III^e République*, Paris, L'Atelier.
- Bezes P., 2009, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF.
- Brodiez A., 2006, *Le Secours populaire français, 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Bucolo E., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les Modèles socio-économiques associatifs*. *Revue de littérature*, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature.
- Castel R., 1995, *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

- Coriat B. (dir.), 2015, *Le Retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les liens qui libèrent.
- Defourny J., Nyssens M., 2010, "Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States. Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, n° 1, vol. 1, p. 32-53.
- Defrasne J., 2004, *Histoire des associations françaises*, Paris, L'Harmattan.
- Demoustier, 2001, *L'Économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros.
- Donzelot J., 1994, *L'Invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Le Seuil.
- Dreyfus M., 2017, *Histoire de l'économie sociale. De la Grande Guerre à nos jours*, Rennes, PUR.
- Duverger T., 2014, « La réinvention de l'économie sociale : une histoire du CNLAMCA », *RECMA*, n° 334, p. 30-43.
- Duverger T., 2016, *L'Économie sociale et solidaire. Une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Lormont, Le Bord de l'Eau.
- Enjolras, 1995, *Le Marché-providence : aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Ewald F., 1996, *Histoire de l'État providence*, Paris, LGF/Le Livre de poche.
- Gardin L., 2008, « L'approche socio-économique des associations », in Hoarau C., Laville J.-L. (dir.), *La Gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Érès, p. 95-110.
- Gérôme C., 2014, « L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif ? », *Lien social et politiques*, n° 72, p. 75-90.
- Heller-Goldenberg L., 1985, *Histoire des auberges de jeunesse en France des origines à la Libération. 1929-1945*, 2 volumes, Nice, Centre de la Méditerranée moderne et contemporaine.
- Hély M., 2009, *Les Métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
- Kaplan S. L., 2001, *La Fin des corporations*, Paris, Fayard.
- Lafore R., 2020, « La dette originelle de la "société civile". La structure de l'État-Nation démocratique », in Bouneau C., Lafore R. (dir.), *La Société civile organisée contre l'État. Tout contre*, Lormont, Le Bord de l'eau, p. 11-37.
- Laville J.-L., Eme B. (dir.), 1994, *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Martin J.-P., 2001, « La Ligue de l'enseignement, la loi de 1901 et le champ politique républicain », in Andrieu C. et al. (dir.), *Associations et champ politique*, Paris, Éditions de la Sorbonne, p. 459-475.
- Martin J.-P., 2016, *La Ligue de l'enseignement. Une histoire politique (1866-2016)*, Rennes, PUR.
- Mignon J.-M., 2007, *Une histoire de l'éducation populaire*, Paris, La Découverte.
- Muller P., 2015, *La Société de l'efficacité globale*, Paris, PUF.
- Naquet E., 2014, *Pour l'Humanité. La Ligue des droits de l'homme de l'affaire Dreyfus à la défaite de 1940*, Rennes, PUR.
- Polanyi K., 2009, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

- Prouteau L., Tchermonog V., 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 531-542.
- Richez J.-C., 2010, « Françoise Tétard pour mémoire (1953-2010) », *Ressourcesjeunesse.fr* [en ligne].
- Rosanvallon P., 1990, *L'État en France de 1789 à nos jours*, Paris, Le Seuil.
- Rosanvallon P., 1995, *La Nouvelle Question sociale. Repenser l'État-providence*, Paris, Le Seuil.
- Rosanvallon P., 2004, *Le Modèle politique français. La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Le Seuil.
- Sévilla N., 2004, *La Ligue de l'enseignement-Confédération générale des œuvres laïques, 1919-1939*, thèse de doctorat en histoire, IEP de Paris.
- Sewell W., 1983, *Gens de métier et révolutions. La langue du travail de l'Ancien Régime à 1848*, Paris, Aubier.
- Tartakowsky D., Tétard F. (dir.), 2006, *Syndicats et associations. Concurrence ou complémentarité ?*, Rennes, PUR.
- Vienney C., 1986, « Banalisation de l'économie sociale ou renforcement de son identité ? Interview par André Chomel », *RECMA*, n° 17, p. 59-69.

Chapitre 2

Repères sur les enjeux socio-économiques dans l'éducation populaire en France

Laurent Besse, maître de conférences en histoire contemporaine, CeTHIS, université de Tours

Emmanuel Porte, chargé d'études et de recherche INJEP

Dans le monde associatif, les acteurs de la jeunesse et de l'éducation populaire occupent une position singulière. D'une part, ils ont une place de premier choix tant par leur volume d'activité que par leur nombre d'adhérents ou de bénéficiaires. D'autre part, ils entretiennent avec les pouvoirs publics une relation durable mais changeante. Les ressources humaines et financières qui sous-tendent leur développement sont le fruit de relations avec les autorités négociées et inscrites dans une histoire française de l'affirmation du fait éducatif comme fondateur du projet républicain. Puisque l'école doit être publique et gratuite, les associations d'éducation populaire qui prétendent en poursuivre le projet dans une acception plus large doivent être accessibles largement et donc soutenues financièrement. Cela a conduit les associations et fédérations d'éducation populaire à développer des activités en cherchant en permanence à échapper à un double écueil : 1) le risque d'une dépendance trop forte aux subventions publiques et aux contrôles induits ; 2) le risque d'une autonomisation trop importante de la sphère scolaire gage de légitimité politique nationale.

Ce chapitre propose un retour synthétique sur une longue durée de ces évolutions en s'efforçant de montrer quelles ont été les tentatives de structuration de réponses associatives, politiques et institutionnelles à l'enjeu du développement des loisirs éducatifs et de l'animation.

Complémentaires de l'Église et de l'école par les œuvres (avant 1945)

Ce n'est qu'à partir de la Libération que prend véritablement forme un ensemble d'associations de « jeunesse et éducation populaire » (JEP), les associations dites « agréées » qui bénéficient d'un agrément délivré par les pouvoirs publics, en collaboration avec les représentants du monde associatif lui-même. La procédure rend possible la subvention, légitimée au nom de la qualité de l'action éducative. Cette reconnaissance accompagne une floraison d'associations comme les Francs et franches camarades (les Francas), Peuple et Culture, Tourisme et Travail ou encore les maisons des jeunes et de la culture (MJC). Mais d'autres associations, bien plus nombreuses, s'enracinent dans une histoire ancienne qui débute au moins dans la seconde moitié du XIX^e siècle. Parmi les doyennes, on peut citer l'Union chrétienne des jeunes gens, branche française de la Young Men Christian Association (YMCA) dont les premières implantations remontent à 1852, la Ligue de l'enseignement fondée en 1866 ou l'Association catholique de la jeunesse française (ACJF) en 1886.

LA PLACE CENTRALE DU PRÊTRE ET DE L'INSTITUTEUR

En matière éducative, la ressource primordiale reste le temps que des femmes et des hommes peuvent consacrer au public. Depuis le XIX^e siècle, l'engagement éducatif est le fait de bénévoles, dont les modèles de référence (hommes et dames d'œuvre, militant. e. s, humanistes, etc.) sont différents, parfois antagonistes, mais s'ancrent dans une idée du temps (libre) donné pour autrui. Toutefois, ce sont les figures respectives du prêtre (plutôt jeune vicaire) et de l'instituteur et de l'institutrice qui dominent, sur fond de rivalités autour de l'éducation, que la laïcisation de l'école par les lois Ferry étend à l'univers périscolaire et postscolaire, surtout après 1894. Ces hommes et ces femmes trouvent leur raison d'agir dans une conception élargie de leur ministère, ce que leur hiérarchie encourage. Un homme politique évoquera sous la III^e République « le budget inépuisable que constitue la bonne volonté des maîtres » pour développer les œuvres périscolaires et postscolaires. De même, sans le clergé, il n'y aurait pas de patronages catholiques, ni de groupes de la Jeunesse ouvrière ou agricole chrétienne (JOC ou JAC), malgré le rôle pris par les laïcs, au sens étymologique du terme. L'essor des mouvements scouts ou des auberges de jeunesse dans années 1920-1930 élargit le cercle de celles et ceux qui sont impliqués, mais le prêtre et, dans une moindre mesure,

l'instituteur y ont toujours leur place. Leur importance dans l'histoire des associations d'éducation populaire interdit d'opposer une période ancienne où l'initiative aurait été purement bénévole et « gratuite » à une autre qui serait marquée par la montée des « professionnels » que sont les animateurs : pour les membres du clergé comme pour ceux de l'enseignement primaire, l'engagement associatif a un caractère « para-professionnel », sans lequel les associations de jeunesse et d'éducation populaire ne se seraient pas développées. Le moindre essor des initiatives d'éducation populaire liées au mouvement syndical ou aux partis politiques s'explique pour partie par l'absence en leur sein d'un « personnel » qui aurait pu jouer le rôle tenu ailleurs par les membres du clergé ou de l'enseignement. L'attention portée aux enjeux économiques relativise le clivage laïque/confessionnel.

PHILANTHROPIE ET RESSOURCES PROPRES

Les actions d'éducation populaire entreprises par ces associations sont pour partie les héritières d'une logique philanthropique soutenue par des élites sociales soucieuses du peuple, qui sont mues par une idéologie religieuse (catholique, protestante, juive) ou laïque. Cette logique prend la forme en particulier d'un apport financier. Le fait est connu pour les associations confessionnelles, mais il vaut également pour les associations laïques. Ainsi à Rennes, le Cercle Paul-Bert bénéficie des libéralités que certaines grandes familles accordent aux patronages laïques jusqu'à la guerre de 1914, comme les grandes familles catholiques font des dons aux structures catholiques (Recht, 2017). Dans les premières maisons sociales, ancêtres des centres sociaux, les résidentes sociales qui s'établissent dans un quartier vivent grâce à leurs familles et les ressources des maisons sont parfois complétées par des dons d'industriels ou de familles fortunées. Les associations reçoivent également parfois des legs, tant du côté des associations confessionnelles que des associations laïques. Si la Ligue de l'enseignement ne bénéficie du statut d'association d'utilité publique qu'en 1930, son Cercle parisien, reconnu dès 1880, lui permet indirectement de recevoir des legs (Martin, 2016). Malgré tout, ils n'ont pas eu la même importance que pour les associations de bienfaisance et le critère économique pourrait certainement être utilisé pour opérer une distinction entre le monde de l'éducation populaire et celui de la bienfaisance avant la Libération.

Après la Grande Guerre, la démocratisation progressive des œuvres, si l'on entend par là l'intégration dans les instances dirigeantes de personnes plus souvent issues du bas des classes moyennes (forte présence désormais des instituteurs dans les conseils d'administration des œuvres laïques avec aussi des employés, voire exceptionnellement des ouvriers) s'accompagne d'une plus grande place accordée aux cotisations des membres, sur fond de réduction des libéralités des grandes familles. Les recettes tirées des bals, buvettes mais également de la vente des réalisations manuelles des enfants des patronages, constituent des ressources anciennes, auxquelles s'ajoute le produit des campagnes, soutenues par les autorités (exemple jusqu'à nos jours de la campagne de la Jeunesse au plein air), qui remplacent les « quêtes » ou les « souscriptions » du XIX^e siècle.

DES AIDES PUBLIQUES LIMITÉES

L'administration, particulièrement celle de l'Instruction publique, accorde sa bienveillance au monde associatif laïque. Mais pour autant les subventions de l'État restent marginales et prennent la forme de dotations en matériel (projecteur de cinéma par exemple). L'aide des municipalités est plus importante mais difficile à estimer, car elle prend souvent la forme – trait appelé à durer – de prestations en nature, comme la mise à disposition de locaux. Elle augmente dans l'entre-deux-guerres, en lien avec le socialisme municipal et concerne aussi bien des municipalités dirigées par la Section française de l'Internationale ouvrière (SFIO) que des municipalités radicales, comme en témoigne la politique de la jeunesse d'Édouard Herriot à Lyon : des premiers centres aérés sont construits mais surtout des colonies de vacances sont organisées, selon une logique de service à la population, en lien avec les associations laïques. Les municipalités ouvrières de la banlieue parisienne multiplient à partir des années 1920 les colonies de vacances et les patronages, comme à Suresnes (SFIO) ou à Ivry-sur-Seine (PCF) mais sous une forme municipale et non associative (Downs, 2009). Cette préférence pour la solution municipale sera un trait de longue durée du côté communiste mais aussi de vieilles municipalités socialistes (Limoges, Clermont-Ferrand). Cette caractéristique doit attirer l'attention sur le fait que l'équivalence souvent posée entre éducation populaire et monde associatif comporte quelques exceptions.

Le Front populaire, parfois crédité à tort d'avoir créé l'administration Jeunesse et sports, ne rompt pas véritablement avec la logique libérale – au sens où l'État n'intervient pas dans l'organisation ou le financement

d'actions d'éducation populaire – qui prévalait jusqu'alors. Si la Ligue de l'enseignement voit ses subventions augmenter, Jean Zay et Léo Lagrange ne parviennent pas à créer un cadre juridique durable pour les subventions aux associations d'éducation populaire et le ministère de la Santé qui leur dispute la tutelle sur les colonies de vacances n'y parvient pas davantage. C'est dans le cadre de la politique de la jeunesse qu'il essaie de mettre en œuvre à partir de 1940 que le régime de Vichy augmente de manière significative les aides accordées aux mouvements de jeunesse et aux organismes d'éducation populaire, avec une nette orientation en faveur des associations confessionnelles, même si toutes les associations laïques ne connaissent pas le sort de la Ligue de l'enseignement, dissoute en 1942. Outre des ressources pour leurs activités, les associations bénéficient entre 1940 et 1942 de la politique de formation des cadres mise en œuvre par le régime puisque certains de leurs responsables sont recrutés comme formateurs mais aussi comme stagiaires dans les écoles de cadres de jeunesse, ce qui élargit le nombre des permanents – entendons des salariés – des associations (Tétard *et al.*, 2010). Les enjeux économiques changent d'échelle : il ne s'agit plus alors seulement pour les associations de financer des achats de toiles de tente ou de projecteurs de cinéma, mais de disposer de ressources pérennes pour rémunérer, même si c'est de manière modique, un personnel permanent. Ce poste ne va cesser de croître, jusqu'à absorber la quasi-totalité des dépenses, ce qui va transformer en profondeur le rapport aux pouvoirs publics.

L'affirmation progressive de logiques de « service public » (Libération-années 1960)

UNE ADMINISTRATION POUR LES ASSOCIATIONS

La Libération entend rompre avec la logique étatiste de Vichy mais sans pour autant revenir aux principes libéraux d'avant 1940, quand l'État ne subventionnait pas ou très peu les associations d'éducation populaire. Conformément à la proclamation du droit à l'instruction et à la culture (Préambule de la Constitution de 1946), les pouvoirs publics reconnaissent la nécessité de soutenir l'action des associations dans le domaine de la jeunesse et de l'éducation populaire, car l'État ne peut et ne veut agir directement dans ce domaine, où le souvenir des régimes dictatoriaux en France et à l'étranger marque les esprits. Une administration spécifique est créée, et elle formera à partir de 1946 une alliance difficile avec les sports dans une entité « jeunesse et sports », rattachée

à l'Éducation nationale, comme le veut la logique d'un projet éducatif républicain qui ne se limite plus à l'école. Son originalité tient à ce que, jusqu'à aujourd'hui, la part majoritaire du budget de jeunesse et sports est consacrée au soutien à la vie associative par le biais de subventions et que le rôle de ses fonctionnaires, en dehors des missions dites régaliennes (contrôle de la réglementation, délivrance des diplômes), consiste pour une large part au soutien au monde associatif agréé « jeunesse éducation populaire » (Amiot, Freitag, 1968; Fuchs, 2020; Lassus, 2017). On y trouve les racines lointaines du mariage institutionnel visible dans le sigle DJEPVA (Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative) qui permet de comprendre à la fois la tentation des associations d'éducation populaire à se penser comme le tout du monde associatif et l'importance que le rapport à l'État, du moins à l'administration, occupe dans leurs préoccupations.

DES FONCTIONNAIRES MIS À DISPOSITION DES ASSOCIATIONS LAÏQUES

La Ligue de l'enseignement, réinstaurée dans ses droits à la Libération et auréolée de son prestige de grande association républicaine, obtient la satisfaction d'une de ses vieilles revendications : la mise à disposition (MAD) d'instituteurs déchargés de leurs classes afin de travailler pour le compte des associations complémentaires de l'école publique (Ligue de l'enseignement, Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active [CEMEA], Francs et franches camarades, etc.). Le modèle explicitement revendiqué par les laïques était celui des prêtres mis-à-disposition des œuvres confessionnelles. Plusieurs centaines de fonctionnaires sont rémunérés sur le budget de l'Éducation nationale, mais travaillent dans les associations. Ce modèle des MAD durera jusqu'en 2009, même s'il a été progressivement remis en cause à partir de 1986. La Ligue revendique son statut d'association, mais d'association porteuse de l'intérêt général, car laïque, ce qui lui confère un rôle d'avant-garde pour l'action éducative de l'école, qu'elle contribuerait à renouveler, grâce précisément au dynamisme que lui garantit son statut associatif. Ses membres investissent la nouvelle administration Jeunesse et sports. C'est l'apogée du modèle associatif laïque, avec toute son ambiguïté symbolisée par la fameuse formule de son secrétaire général Henri Belliot en 1945 : « Notre but doit être de réaliser le trust des œuvres éducatives, mais ce trust, à l'inverse de ses homonymes, n'a qu'une seule ambition, celle de se faire nationaliser. » Une périphérie associative de l'Éducation nationale, et plus spécifiquement

du premier degré, se conforte et se développe considérablement grâce aux MAD, dont les postes sont tacitement reconduits.

Mais il s'agit en fait d'une victoire en trompe l'œil pour les laïques, comme l'a montré Jean-Paul Martin (2016). La Ligue se bat pour que les subventions que l'État accorde depuis la Libération aux associations d'éducation populaire soient réservées aux associations laïques, sur le modèle de ce qui prévaut en matière scolaire, où la République restaurée a supprimé les subventions à l'école privée instaurées par Vichy. La Ligue refuse le pluralisme associatif, les « familles spirituelles », pour reprendre une expression de l'époque, qui disposent d'associations de jeunesse et d'éducation populaire, et dans lesquelles les mouvements de jeunesse catholiques sont particulièrement nombreux.

LA COGESTION À TRAVERS LE FONJEP : MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE RÉVÉ ?

Les débuts de la v^e République modifient les relations entre les associations d'éducation populaire et l'État sur fond de construction des équipements socioculturels que nécessite une société française devenue urbaine et rajeunie par le *baby-boom*. Les subventions accordées aux associations de jeunesse et d'éducation populaire connaissent une hausse spectaculaire au cours des années 1959-1966, ces « années Herzog » – du nom du haut-commissaire à la Jeunesse – qui dans la mémoire des associations d'éducation populaire constituent un âge d'or (Barriolade *et al.*, 2013). Le montant des subventions qui leur sont versées quadruple, et les associations sont étroitement associées à la définition des politiques publiques de la jeunesse et de l'éducation populaire, selon la logique de ce qui est appelé la cogestion. Inspirée par les expériences de cogestion des œuvres universitaires entre l'État et les organisations étudiantes et par l'expérience des MJC depuis la Libération, elle se matérialise par la création d'organismes qui ont un statut d'associations où siègent les différentes fédérations d'éducation populaire : COGEDEP (cogestion pour les déplacements à but éducatif des jeunes), COTRAVAUX (cogestion des chantiers de jeunes) et surtout le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP), créé en 1964¹.

1. Sans relever au sens strict des organismes de cogestion, l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ) et l'Union des centres sportifs de plein air (UCPA), créés en 1964 et 1965 respectivement, s'inscrivent dans la même philosophie.

La cogestion révèle la transformation des rapports entre l'État et le monde associatif qui s'est esquissée depuis la Seconde Guerre mondiale et une perte d'influence de la Ligue de l'enseignement qui combat en vain la cogestion, dans laquelle elle voit l'officialisation du pluralisme des familles spirituelles. La fédération la plus en pointe est alors la Fédération française des MJC (FFMJC) qui connaît une croissance spectaculaire entre 1959 et 1968. Elle revendique d'avoir inventé la cogestion en comprenant dans ses instances des représentants des usagers individuels, des différents mouvements de jeunesse et enfin de l'État. Son œcuménisme constitutif lui fait revendiquer une nouvelle laïcité qu'elle qualifie d'« ouverte », par opposition à la laïcité scolaire, qu'elle veut voir cantonnée à l'univers scolaire et non à celui de l'éducation populaire. Depuis sa création à la Libération, elle se veut le lieu du dépassement des clivages idéologiques anciens, en particulier entre catholiques et laïques. Dans le même temps, elle a inventé le métier d'« éducateur populaire », bientôt rebaptisé « animateur » et qu'elle est la première à former spécifiquement dans des stages de longue durée. Elle dispose de subventions versées par Jeunesse et sports, qui lui permettent de rémunérer un personnel (les directeurs de MJC). Parallèlement aux MAD, ils constituent les premiers salariés du secteur. L'État favorise sa croissance au début des années 1960, au point que la Cour des comptes pointe le risque de voir se développer une « administration parallèle ». C'est d'ailleurs l'une des raisons de la création du FONJEP que de régler la question de la rémunération des directeurs de MJC, qui ont au milieu des années 1960 l'allure de « para-fonctionnaires » associatifs, y compris parce qu'ils sont « titularisés » par les inspecteurs de jeunesse et sports, alors qu'il s'agit de salariés associatifs de droit privé (Besse, 2008). La solution retenue consistera à faire participer les collectivités locales à un fonds (le FONJEP) abondé par l'État mais géré par les représentants du monde associatif et de l'État. Il va permettre l'essor de la professionnalisation des animateurs, du moins des responsables des équipements socioculturels (directeurs de structure) [Poujol, 1993 ; Augustin, Ion, 2017]. À la marge de l'action médico-sociale et de l'éducation populaire dont ils ne se revendiquent pas systématiquement dans les années 1950 et 1960, les centres sociaux, marqués à leurs origines par le familialisme chrétien, ont construit une relation privilégiée avec les caisses d'allocations familiales (CAF) qui débouche en 1971 sur la prestation d'animation globale versée par les caisses qui constitue une forme durable de soutien à l'action des centres sociaux, associatifs ou non.

Si globalement la plupart des associations jouent le jeu de la cogestion, certaines sont plus réservées sur ce que ce qu'elles perçoivent comme un risque de dépendance vis-à-vis des ressources fournies par l'État. La position des acteurs dépend moins, nous semble-t-il, de leur filiation idéologique et des valeurs qu'ils défendent alors que de leur degré d'institutionnalisation. Ainsi dans la nébuleuse des associations issues de la JOC, on trouve aussi bien des associations attachées à la cogestion, par exemple dans les foyers de jeunes travailleurs qu'une association comme Culture et liberté beaucoup plus critique vis-à-vis du risque d'instrumentalisation par les pouvoirs publics et qui se référera idéologiquement à l'autogestion. De même, une partie des ajistes (les membres des auberges de jeunesse) refusent ce qu'ils perçoivent comme un risque d'inféodation au pouvoir gaulliste et rejettent plus largement la professionnalisation et la construction des équipements, préférant leurs auberges « cabanes à lapin ». Les Scouts de France, bien que favorables à la cogestion, veillent à ce que leur dépendance aux subventions soit limitée, ce que leur faible degré de professionnalisation facilite par rapport aux fédérations gestionnaires d'équipements et d'animateurs professionnels (MJC, Fédération Léo-Lagrange, etc.) qui apparaissent comme les grands bénéficiaires de la cogestion. Au-delà des avantages financiers qu'elle procure, celle-ci donne également une légitimité considérable aux associations, qui transparaît à travers un des slogans des MJC des années 1970 : nous sommes, affirmaient leurs responsables, « le service public de base de l'éducation populaire par la voie associative ». Derrière la formule surprenante se lit le rêve d'un service public, dérivé de l'institution scolaire, avec son caractère universel mais qui serait géré dans un cadre associatif par ses usagers, dans une perspective d'éducation populaire. Ce qui se joue dans le rapport à l'État n'est pas simplement une reconnaissance pour les associations, mais une forme de participation à la définition de l'intérêt général, à ce que l'on pourrait appeler « le » politique, domaine d'une éducation populaire qui se veut éducation du citoyen, et qui se distingue de « la » politique partisane. Si la cogestion rallie tant de suffrages, ce n'est pas seulement parce que son essor correspond à un âge d'or des subventions, c'est surtout parce qu'elle apparaît comme la réalisation d'un modèle économique et politique conforme à la logique de l'éducation populaire, conçue comme participation des citoyens à la définition de l'intérêt général grâce à des fédérations associatives qui, par-delà leurs divergences idéologiques, dialoguent avec un État volontariste, dont une partie des fonctionnaires se reconnaissent également dans cet idéal de la « participation ».

Diversifications des ressources dans un contexte de transformation de la vie associative et des engagements (1980-2020)

Comme le soulignait Geneviève Poujol, le mot « populaire accolé à éducation rappelle la dimension politique de l'action entreprise, formulée en termes d'apprentissage de la citoyenneté » (Poujol, 2005, p. 129). À partir des années 1980, la manière dont les pouvoirs publics accompagnent cet « apprentissage de la citoyenneté » connaît des transformations profondes qui bousculent les fédérations d'éducation populaire et invisibilisent pour un temps le recours à la notion elle-même (Chateignier, 2012). Cela a des conséquences sur la nature des actions menées, les formes de soutien et les types de ressources sans remettre en cause totalement des mécanismes et institutions qui s'étaient stabilisés dans les années d'après-guerre.

CHANGEMENT DE PARADIGME OU FIN D'UN MONDE ?

Les années 1980-1990 illustrent un changement de doctrine du côté de l'État. À la référence à l'éducation populaire succède le déploiement de politiques de jeunesse et d'insertion. L'émergence des missions locales à la suite du rapport de Bertrand Schwartz (1981), la professionnalisation accrue d'un secteur de l'animation socioculturelle, la fin progressive du mécanisme des mises à disposition d'enseignants au sein des structures associatives et la décentralisation ont pour effet de transformer le quotidien des fédérations d'éducation populaire. Il s'agit désormais d'accompagner un effort de déploiement d'une offre de loisirs éducatifs à même de donner des perspectives d'insertion fondées sur une expérience individuelle d'apprentissage dans des cadres collectifs sociaux, culturels ou sportifs.

L'arrivée de la gauche au pouvoir au début des années 1980 ouvre une nouvelle ère avec le renforcement de l'action de l'État en matière associative. Le ministère en charge de la jeunesse et des sports recrute et spécialise des agents (associations, jeunesse, culture, engagements, etc.). Mais cela produit des transformations durables dans le rapport aux fédérations d'éducation populaire avec un changement progressif de logique qui va s'étaler jusqu'à aujourd'hui. À la gestion succèdent la contractualisation et les contrats pluriannuels d'objectifs (CPO). Aux subventions de fonctionnement succèdent progressivement des financements par appel à projets. On sépare progressivement le fond et la forme en soutenant le partenaire associatif plutôt que le secteur de l'éducation populaire.

La cogestion évoquée plus tôt dans ce chapitre soulignait une reconnaissance forte de la finalité éducative des actions des fédérations d'éducation populaire. À cette époque, le soutien à l'emploi associatif (FONJEP en tête) ou les subventions étaient vus comme un soutien au projet associatif, lui-même héritier de l'affirmation de la Nation autour des enjeux éducatifs. À partir des années 1980-1990, l'action de l'État va consister à faire évoluer ses propres cadres pour accompagner les associations en tant que structures ayant à mettre en œuvre des actions d'intérêt public, puis des politiques publiques. Il s'agit d'une certaine manière de « professionnaliser le bénévolat » et de « spécialiser les salariés » à travers une série de dispositifs de formation et d'accompagnement à la gestion associative (point d'appui, formation, accompagnement, etc.). Entre la création du Fonds national pour le développement de la vie associative (FNDVA) en 1985 (aujourd'hui FDVA) et celle du dispositif local d'accompagnement (DLA) en 2002² se joue l'affirmation d'un nouveau paradigme. Il s'agit d'accompagner des publics par des dispositifs plutôt que d'accompagner des structures parce qu'elles toucheraient un certain public. Même s'il existe des nuances d'une fédération à l'autre, toutes se retrouvent dans la situation de devoir s'adapter. Sur le plan du financement, il s'agit de composer avec les différents niveaux territoriaux en articulant les soutiens municipaux, départementaux, nationaux voire européens. Pour certaines fédérations, le soutien de l'État reste très important car il faut « compenser » la perte progressive des personnels mis à disposition mais celui-ci passe par des conventions cadres ou des conventions pluriannuelles d'objectifs qui transforment la nature de la relation à travers l'établissement progressif d'indicateurs. Il s'agit également de tenter de trouver des ressources propres afin d'articuler les financements publics et les financements privés, à l'image de l'ensemble du secteur associatif (Tchernonog, 2012).

Il convient néanmoins de nuancer ce qui pourrait apparaître comme une perte d'influence car le secteur reste important et bénéficie encore de marges d'autonomie conséquentes. Selon le Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire (CNAJEP), le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire représente en 2017 environ 630 000 associations, soit près de la moitié du nombre total d'associations en France, regroupées dans 75 organisations

2. Création par l'État et la Caisse des dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, rapidement rejoints par le Mouvement associatif.

nationales. Une partie importante de ces associations relève de l'agrément « éducation populaire » et appartient au champ professionnel de l'animation socioculturelle reconnu au niveau européen comme participant de l'éducation non formelle à travers des mouvements comme la Ligue de l'enseignement, les Francas, les CEMEA, Léo Lagrange, ou encore Familles rurales. L'éducation populaire joue également un rôle essentiel dans nombre de quartiers populaires des villes et en milieu rural, par la gestion d'équipements de proximité comme les MJC, les centres sociaux ou les foyers ruraux.

L'ÉDUCATION POPULAIRE, UN MODÈLE SPÉCIFIQUE ?

Ces chiffres mettent en évidence le rôle de l'éducation populaire comme acteur majeur de la société civile, mais aussi son poids comme acteur économique (en tant qu'employeur notamment) et contributeur des politiques publiques de l'engagement, de la jeunesse et de l'économie sociale et solidaire. Pourtant, lorsque s'exprime l'idée d'un déclin de l'éducation populaire, les acteurs défendent les spécificités du secteur au nom d'un certain idéal fondé sur des « valeurs » fortes³. Pour autant, à considérer la tendance de ces vingt dernières années sur la question des ressources, on remarque que les associations du secteur JEP connaissent des difficultés similaires aux autres acteurs associatifs (vieillessement des cadres, évolution de la gouvernance, association des bénévoles à l'activité, transition numérique, émiettement des financements, etc.). Il convient dès lors de s'interroger. Les spécificités du secteur reposent-elles sur des valeurs spécifiques ou s'incarnent-elles dans une série de mécanismes originaux qui perdurent ?

Les fédérations d'éducation populaire sont aujourd'hui prises dans une tension sur la question des ressources que vient souligner la contribution de membres du conseil d'administration du FONJEP aux travaux que l'institution a financés sur les modèles socio-économiques. D'une part, elles revendiquent l'originalité des précédents suscités par le secteur au nom de certaines « valeurs ». D'autre part, elles tentent de plaider pour que ces « valeurs » constituent le socle d'une défense du fait associatif, du bénévolat et de l'engagement plus large.

3. Les éléments évoqués dans cette sous-partie font écho à la contribution collective de membres du FONJEP : « Modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire : construire sur les valeurs », publié en août 2020 sur le site www.fonjep.org

« Les directions associatives sont poussées à définir leur stratégie à partir d'une lecture budgétaire des activités, ce qui est source de tensions fortes, par exemple entre dirigeants bénévoles et salariés. Cette logique appelle la production de bilans et tableaux de bord de justification qui alourdissent le travail des équipes et ne valorisent ni les impacts, ni les actions, ni la démarche de coconstruction. » (Extrait de l'article publié sur le site du FONJEP, voir note 3.)

De nombreuses fédérations voient la coconstruction des politiques publiques comme un horizon permettant de faire écho aux conquêtes historiques, et s'y engagent bien souvent avec bonne volonté. Mais dans le même temps, ces expériences se heurtent aux nouvelles normes en vigueur en matière de ressources (mise en concurrence sur les appels d'offres, diversification des financements, etc.) [Sainsaulieu, Laville, 2013] qui entrent en tension avec les « valeurs » du secteur⁴.

« Pourtant, l'exigence de transformation sociale est historique pour les AJEP. Elles poursuivent une ambition émancipatrice qui articule action, engagement citoyen et construction collective de sens. C'est bien leur dimension politique et leurs valeurs – et non leur modèle socio-économique – qui animent la plupart des bénévoles, et qui orientent les actions et le plaidoyer. » (Extrait de l'article publié sur le site du FONJEP, voir note 3.)

Cela a pour conséquence de produire un paradoxe. Les mécanismes de mutualisation ou les institutions créées par le secteur (FONJEP, etc.) constituent un levier important de renforcement du monde associatif et, à certains égards, des éléments d'un modèle socio-économique. Mais ce levier est principalement utilisé par les fédérations comme un outil de réaffirmation d'une identité « éducation populaire » qui prend parfois mal en compte l'émergence de nouvelles pratiques (Lescure, Porte, 2017) ou de nouveaux besoins qui relativisent les spécificités du secteur⁵. Or les fédérations cherchent des solutions et expérimentent à partir des réalités de terrain. Certaines associations tentent d'animer des

4. On peut par ailleurs noter que certaines valeurs revendiquées le sont aussi dans d'autres secteurs : voir à ce titre la lutte de l'Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) dans le champ médico-social.

5. On peut penser aux proximités revendiquées par certaines associations entre éducation populaire, économie sociale et solidaire ou travail social (*empowerment*, *community organizing*, etc.) mais aussi aux problématiques transversales comme le développement du financement participatif ou l'accroissement des pratiques non affiliées.

« comités de financeurs⁶ » pour coconstruire des critères de financement. D'autres développent un travail partenarial territorial pour répondre collectivement à des appels à projets. Enfin, les fédérations accompagnent des expérimentations visant à renouveler la manière d'intervenir et de structurer les actions sur les territoires. Cela peut passer par exemple par l'accompagnement d'un dispositif comme celui des fabriques d'initiatives citoyennes (FIC⁷) dont un certain nombre ont permis de creuser l'articulation du projet associatif avec la question des ressources.

« Cette aspiration est très liée à une spécificité du monde JEP qui est le partage et la construction collective des connaissances. C'est pourquoi l'adoption de nouvelles pratiques et le renouvellement d'un modèle socio-économique au sein d'une AJEP [association de jeunesse et d'éducation populaire] s'accompagnent nécessairement d'une compréhension et d'une mise en débat des représentations et des pratiques actuelles. » (Extrait de l'article publié sur le site du FONJEP, voir note 3.)

L'enjeu du renouvellement des modèles socio-économiques du secteur semble donc intimement lié à la capacité des associations JEP à penser les transformations qui les heurtent, à la fois dans chacune des fédérations mais également à l'échelle territoriale notamment en lien avec la régionalisation des politiques de jeunesse (Moalic, Parisse, 2021). D'ailleurs, des expérimentations sont en cours pour tenter d'adapter des dispositifs historiques comme le FONJEP afin d'améliorer les capacités de partenariat de recherche des structures⁸ (FONJEP-recherche) et de les doter d'une forme d'expertise nouvelle à même de nourrir la réflexion sur les ressources. Sur la longue durée, il est donc intéressant de noter la capacité des fédérations d'éducation populaire à maintenir, voire à renforcer les logiques de mutualisation qui ont été au cœur de la réponse collective aux besoins de financement du secteur. À titre d'exemple, on peut citer les systèmes d'assurance proposés par les fédérations à leurs membres⁹. De la même manière, certaines fédérations d'éducation

6. www.associations.gouv.fr/le-soutien-2021-aux-partenariats-de-recherche-des-associations.html

7. Voir l'évocation dans les travaux de Blandine Sillard (2020) Voir également le site du projet FIC : <https://jeunes.gouv.fr/23-premiers-projets-de-fabriques-d>

8. www.associations.gouv.fr/le-soutien-2021-aux-partenariats-de-recherche-des-associations.html

9. La Ligue de l'enseignement par exemple a développé l'APAC qui propose des formules d'assurance visant à couvrir l'ensemble des membres de l'association, aussi bien les dirigeants, les salariés, les bénévoles que les adhérents et les participants même occasionnels : www.apac-assurances.org

populaire, notamment dans le domaine sportif, ont très tôt développé des groupements d'employeurs de manière à mutualiser les coûts et les formations des salariés du secteur¹⁰. Par ailleurs, des dispositifs solides que ces fédérations ont accompagnés se sont maintenus dans une relation spécifique nouée avec l'État. Le FONJEP est un exemple typique d'institution permettant encore aujourd'hui de sécuriser une partie des ressources du secteur tout en portant des innovations potentiellement utiles à l'ensemble du champ associatif.

BIBLIOGRAPHIE

Amiot M., Freitag M., 1968, *Rapport sur l'étude de l'administration centrale de la jeunesse et des sports. Essai sur les rapports du politique et du culturel*, Paris, EPHE/Laboratoire de sociologie industrielle.

Augustin J.-P., Ion J., 2017, *Loisirs des jeunes : 120 ans d'activités éducatives et sportives*, Paris, La Documentation française.

Barriolade D., Besse L., Loustalot A., 2013, *Maurice Herzog. Un septennat pour une politique jeunesse et sports*, Paris, La Documentation française.

Besse L., 2008, *Les MJC. De l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes, 1959-1981*, Rennes, PUR.

Chateigner F., 2012, « *Éducation populaire* » : les deux ou trois vies d'une formule, thèse de doctorat en sciences politiques, université de Strasbourg.

Downs L. L., 2009, *Histoire des colonies de vacances de 1880 à nos jours*, Paris, Perrin.

Fuchs J., 2020, *Le Temps des jolies colonies de vacances. Au cœur de la construction d'un service public, 1944-1960*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

Lassus M., 2017, *Jeunesse et sports : l'invention d'un ministère (1928-1948)*, Paris, INSEP.

Lescure E. de, Porte E. (coord.), 2017, dossier « *Éducation populaire : politisation et pratiques d'émancipation* », *Agora débats/jeunesses*, n° 76.

Martin J.-P., 2016, *La Ligue de l'enseignement. Une histoire politique (1866-2016)*, Rennes, PUR.

Moalic M., Parisse J., 2021, *Les Jeunes dans les politiques du conseil régional de Bretagne : entre recompositions sectorielles et dynamiques partenariales*, INJEP/Notes & rapports/Rapport d'étude.

Poujol G. (dir.), 1993, *L'Éducation populaire au tournant des années 1960. État, mouvements, sciences sociales*, Marly-le-Roi, INJEP.

Poujol G., 2005, « *Éducation populaire : une histoire française* », *Hermès, la revue*, n° 42, p. 126-130.

10. Voir notamment les récits d'expérience des groupements d'employeurs les plus anciens (Torres, Trindade-Chadeau, 2018).

Recht E., 2017, « L'éducation populaire à l'épreuve de la socio-histoire : Rennes dans l'entre-deux-guerres », in Christen C., Besse L. (dir.), *Histoire de l'éducation populaire 1815-1945*, Villeneuve-d'Ascq, Presses du Septentrion, p. 301-312.

Sainsaulieu R., Laville J.-L., 2013, *L'Association. Sociologie et économie*, Paris, Fayard.

Sillard B., 2020, *L'Avènement du « citoyen par projet », entre gouvernement des conduites participatives et renouvellement du militantisme associatif. Éléments pour une approche individualiste de l'émancipation*, thèse de doctorat en sciences politiques, université Paris 1.

Tchernonog V., 2012, « Le secteur associatif et son financement », *Informations sociales*, n° 172, p. 11-18.

Tétard F., Barriolade D., Brousselle V., Egret J.-P. (dir.), 2010, *Cadres de jeunesse et d'éducation populaire. 1918-1971*, Paris, La Documentation française.

Torres K., Trindade-Chadeau A. (coord.), *Partager l'emploi associatif : les groupements d'employeurs non marchands*, Paris, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 50.

Deuxième partie

QUELS MODÈLES
SOCIO-ÉCONOMIQUES ?
DIVERSITÉ TYPOLOGIQUE
ET ANALYTIQUE

Chapitre 3

Passer de l'analyse des modèles économiques à celle des modèles socio-économiques : une nécessité pour caractériser les spécificités associatives ?

Mathilde Renault-Tinacci, chargée d'études et de recherche INJEP, chercheuse associée au CERLIS (UMR 8070, CNRS) université de Paris

Introduction

L'historique des modèles socio-économiques associatifs plonge ses racines au XIX^e siècle à partir de l'émergence du mouvement associationniste et des prémices d'une économie sociale (Bucolo *et al.*, 2019), mais aussi de la construction puis du retrait de l'État social, comme le montre Timothée Duverger dans cet ouvrage (chapitre 1). L'apparition du terme « modèle économique » appliqué au secteur associatif est finalement relativement récente. Sans doute la reconnaissance du poids des associations dans l'économie générale y est-elle pour quelque chose : ce n'est qu'en 1985, à l'occasion de la création du Groupement national des associations (GNA), ancêtre de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) devenue Mouvement associatif, que leur rôle économique est mis sur le devant de la scène et que des solutions juridiques sont proposées pour encadrer et reconnaître les activités économiques des associations (Castro, Alix, 1990). C'est aussi dans les années 1990 que les premières études économiques sur le secteur sont diffusées (voir l'introduction, 3^e paragraphe). On peut enfin faire l'hypothèse que l'émergence du terme est liée au desserrement de l'État-providence (à la fois contextuel et souhaité à la fois par les mouvements sociaux et les néolibéraux) et du principe de la redistribution sociale (notamment à destination du secteur jeunesse et sports) ainsi qu'à la montée de la rationalité néolibérale, dans les discours comme dans les pratiques, au tournant des années 1980.

Mais sans doute n'existe-t-il pas un seul modèle socio-économique associatif et encore moins une façon unique de l'appréhender et de l'analyser. Le terme même, comme nous l'avons montré en introduction, recouvre des visions et usages multiples. L'évolution rapide du secteur, notamment du point de vue de son financement – le passage d'une régulation tutélaire à une régulation concurrentielle et marchande (Enjolras, 2005) ou encore de la subvention à l'appel à projets (Prouteau, Tchernonog, 2019), les sommations à l'adaptation ou à l'hybridation des ressources associatives (Laville, 1992) – fait de la question du « modèle économique » ou « socio-économique » un objet d'analyse pertinent mais controversé. L'économie des associations a été souvent analysée à partir de leur structure de financement, qu'elle soit privée ou publique, marchande ou non. De nombreuses typologies cherchent ainsi à mettre en évidence la diversité des modèles économiques. La conception européenne de l'association est en effet souvent renvoyée au concept d'organisations privées non lucratives, définies par la non-redistribution des profits aux membres (Nyssens, 2008). Dans ce cas de figure, c'est la répartition des ressources monétaires qui va être au cœur de l'analyse typologique. Depuis quelques décennies, les tentatives de monétarisation du bénévolat se sont multipliées, engendrant des discussions dans la sphère scientifique sur la pertinence de l'attribution d'une valeur monétaire à un don de temps (Archambault, 1996) et se rapprochant des indicateurs de mesure des économies marchandes classiques. D'autres recherches, au contraire, mettent en exergue l'hybridation des ressources à la fois monétaires et non monétaires en s'inspirant des travaux de Karl Polanyi et de l'économie plurielle (Gardin, 2008 ; Laville, Sainsaulieu, 2013) : on parle alors davantage de modèles socio-économiques alternatifs. Dans une revue de littérature réalisée pour l'INJEP, Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Laurent Gardin (2019) ont examiné certaines typologies de modèles économiques et socio-économiques et présenté leurs différences à partir de ces deux axes (perspectives monétaires classiques et perspectives substantives ou économie plurielle) que cela soit en termes de construction ou de choix des indicateurs ou encore de perspectives théoriques.

En prolongement de leur travail, l'objectif de ce chapitre, à travers l'étude de la littérature scientifique ou profane sur le sujet, sera l'occasion de présenter – sans être exhaustif pour autant – trois approches idéal-typiques d'analyse de ces modèles qu'elles se présentent sous la forme d'un référentiel de modèles stabilisés (modèles de KPMG ou CPCA) ou d'une grille d'interprétation d'une trajectoire associative particulière (grille de Juan, Laville, 2019) (voir dans l'introduction la partie « Diversité des postures épistémologiques, des méthodologies et des terrains : la pluralité comme gage de réflexivité »).

Plusieurs interrogations président à leur classement dans notre développement : comment sont traitées les ressources non monétaires ? Comment sont-elles rendues visibles et quelle est leur place dans l'analyse ? Quelle(s) logique(s) de développement économique et quelle(s) posture(s) vis-à-vis des sphères privées lucratives et publiques y sont valorisées ?

Nous avons choisi de distinguer dès lors l'approche essentiellement économique et monétaire de l'association ; l'approche expérimentale d'intégration des ressources non monétaires et enfin l'approche substantive plurielle qui propose de lier la dimension sociopolitique et le modèle socio-économique associatif. Ces approches peuvent être appliquées aux associations employeuses ou non employeuses quels que soient leurs secteurs d'activité. Elles mettent ainsi en évidence les particularités de certains modèles associatifs, eu égard à leur spécialisation et à leurs caractéristiques.

Trois approches des modèles (socio-)économiques associatifs pour un enjeu critique : quelle lecture de la production de valeur associative ?

Les associations sont des organismes à but privé non lucratif : en d'autres termes, il s'agit de structures dont la gestion est désintéressée et donc indépendante de la recherche du profit. Les associations françaises à but non lucratif sont exonérées d'impôts (TVA, impôt sur les sociétés, cotisation foncière des entreprises [CFE], voir encadré 1 *infra*). L'implication des bénévoles et militants, l'inscription dans des réseaux de solidarité rendent aussi difficilement mesurable ce qui ne peut être *a priori* monétarisé aux côtés de ressources plus objectivables comme les subventions, les déductions d'impôts ou encore la vente de biens et de services. Pour cette raison, les associations ont des pratiques économiques difficilement analysables au moyen des outils de la science économique néoclassique : en cherchant à comprendre le choix de la forme non lucrative en cas d'échec du marché ou de l'État, les théoriciens du choix institutionnel n'ont considéré, par exemple, que les dimensions d'efficacité projetées du marché vers les organisations associatives (optimum de Pareto, ratio coût-bénéfice) sans réussir à prendre en compte l'ensemble de leurs particularités (Enjolras, 1999). Nous avons choisi de présenter trois grilles de lecture susceptibles d'appréhender les particularités économiques des associations à partir de l'importance donnée aux ressources non monétaires, de la prise en compte de l'encastrement social et politique de la structure et enfin de la logique de développement économique valorisée en filigrane.

ENCADRÉ 1. L'ENCADREMENT ÉCONOMICO-FISCAL DES ASSOCIATIONS FRANÇAISES

Dans le droit français, la définition de l'association s'oppose à la définition de la société ou de l'entreprise. Son essence est un peu équivoque, puisque juridiquement elle appartient à la sphère privée, mais sa participation à l'intérêt général, son assise militante, veut qu'elle s'en distingue. Le support juridique de l'associationnisme français est appuyé non seulement sur le code civil mais aussi sur la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au régime associatif à l'allure souple et libérale, mise en place par Pierre Waldeck-Rousseau alors ministre de l'Intérieur. Selon cette même loi, une association est à but non lucratif. De fait, la capacité juridique des associations déclarées est moindre que celle des sociétés commerciales lucratives :

- elles ne peuvent s'inscrire à la chambre des métiers et/ou au registre du commerce. Elles ne peuvent obtenir de bail commercial. Elles ne peuvent mettre en place un système d'actions et d'investissement internes à la société (entre membres et dirigeants) ;
- les personnes adhérentes à l'association peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales ;
- le consentement échangé entre deux personnes est la base minimale pour la création d'une association et donc d'un contrat.

Les associations à but non lucratif françaises sont exonérées d'impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés, CFE). Il existe toutefois quelques situations exceptionnelles où cette non-imposition ne s'applique pas. En effet, le régime fiscal d'une association peut être requalifié par une administration fiscale si elle n'a pas une gestion désintéressée (c'est-à-dire une administration bénévole, une non-distribution directe de ses bénéfices et la non-attribution de ses actifs corporels, incorporels ou financiers aux membres) et si elle n'exerce pas une activité non lucrative. L'association peut également procéder à une sectorisation des activités lucratives et non lucratives au sein d'une même entité juridique, si les premières ne sont pas prépondérantes et dissociables des secondes. Enfin, les activités payantes des associations doivent respecter la règle des 4 P pour ne pas se voir infliger un assujettissement aux impôts commerciaux :

- **Public** : les services sont rendus à des personnes qui ne peuvent avoir accès à ce même service (chômeurs, personnes dépendantes, etc.) ;
- **Produits** : les produits tendent à satisfaire des besoins sociaux qui ne sont pas disponibles dans le secteur privé marchand ou qui sont pris en charge de manière insatisfaisante ;
- **Prix** : les prix sont inférieurs au marché ;
- **Publicité** : interdiction d'avoir recours à la publicité.

Une association peut avoir des activités lucratives accessoires tout en bénéficiant de l'exonération fiscale. Mais au-delà de 72 000 euros d'activité commerciale *, toute association est soumise aux impôts commerciaux. On parle alors d'activités lucratives prépondérantes.

Les associations françaises peuvent être employeuses de personnes salariées en dehors de leur conseil d'administration. Dans ce cadre, et si elles ne sont pas soumises à la TVA, elles sont redevables de la taxe sur les salaires. Une association ayant un ou plusieurs employés ou percevant des subventions publiques doit demander à être enregistrée dans le registre SIRENE (système informatique pour le répertoire des entreprises et des établissements) tenu par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

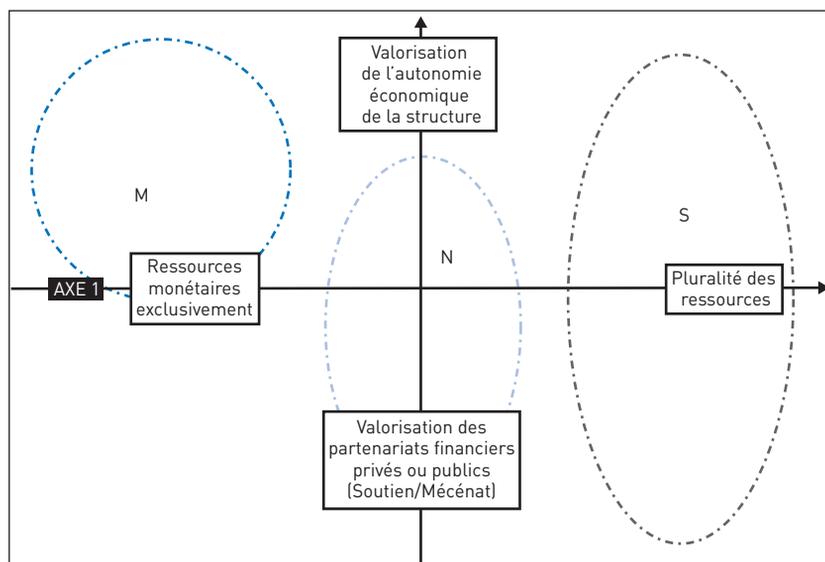
* Montant maximum des recettes d'exploitation lucratives annuelles pour l'année 2021.

Nous distinguons de manière idéal-typique l'approche essentiellement économique et monétaire de l'association dans laquelle l'organisation est avant tout perçue comme un fournisseur de biens et de services ; l'approche expérimentale d'intégration des ressources non monétaires qui propose l'intégration des particularités du secteur ; et enfin l'approche substantive plurielle qui propose d'inclure à la fois la pluralité de l'économie d'une association ainsi que de son projet sociopolitique. Chacune de ces approches est illustrée par un exemple d'analyse récente. Nous mettons ainsi en évidence leur caractère plus ou moins normatif ou prescripteur, leur dimension plus ou moins critique ainsi que leur prise en compte ou non des particularités économiques des associations.

La distinction entre les approches s'articule autour de deux variables : le caractère monétaire et non monétaire des ressources considérées, l'indépendance et l'interdépendance économique des associations. D'un côté, c'est la répartition des ressources monétaires qui est au cœur de l'analyse : on parle alors de « modèles économiques ». Dans certains cas, le travail sur le modèle économique intègre la monétarisation du bénévolat : le don de temps est comptabilisé comme une ressource financière. D'un autre côté, l'hybridation des ressources à la fois monétaires et non monétaires est mise en exergue, parfois en s'inspirant des travaux de Karl Polanyi, économiste hétérodoxe, qui valorisait une économie située non exclusivement dans le marché. Cette conception est largement mobilisée dans l'approche plurielle de la nouvelle sociologie économique (Eme, Laville, 1994 ; Laville, Gardin, 2007 ; Fraisse, 2019). Il s'agit donc

de mettre en évidence une pluralité de ressources issues aussi bien du marché (l'échange), de l'État (la redistribution) ou encore de la réciprocité (le bénévolat ou la solidarité) : on parle alors de « modèles socio-économiques » (voir figure 1, axe 1). Par ailleurs, au-delà de l'inscription dans une perspective économique particulière, les analyses peuvent viser davantage à la promotion de l'indépendance économique des associations¹ source d'autonomie ou au contraire à la multiplication des partenariats financiers privés ou publics, vecteurs d'interdépendances (voir figure 1, axe 2). Chacune des trois approches est présentée dans la figure 1 par un cercle représentant les degrés divers que peuvent prendre leurs partisans (dispersion). Les lettres M, N et S nous permettent de positionner dans ce schéma les trois analyses prises en exemple.

Figure 1. Diversité des perspectives d'analyse des modèles socio-économiques associatifs



Source : 2021, Mathilde Renault-Tinacci.

Lecture : l'étude figurée par M dans le graphique propose une analyse de l'économie d'une association sur la base de ressources monétaires tout en promouvant l'indépendance financière de l'association (via des prestations ou encore des cotisations).

1. Terme que nous définissons comme une autonomie de gestion avec des sources de revenus suffisantes pour couvrir le fonctionnement de la structure, non tributaires des relations avec des financeurs extérieurs publics ou privés non-administrateurs. Il faut cependant reconnaître – lorsque ces ressources sont marchandes – qu'elles impliquent aussi d'autres formes de dépendance.

Ce schéma permet de positionner les trois idéaux-types pour appréhender les modèles socio-économiques associatifs, et ce à partir de la littérature récente, professionnelle (CPCA), experte (cabinet KPMG) et académique (rapport INJEP, rapport du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire [FONJEP]).

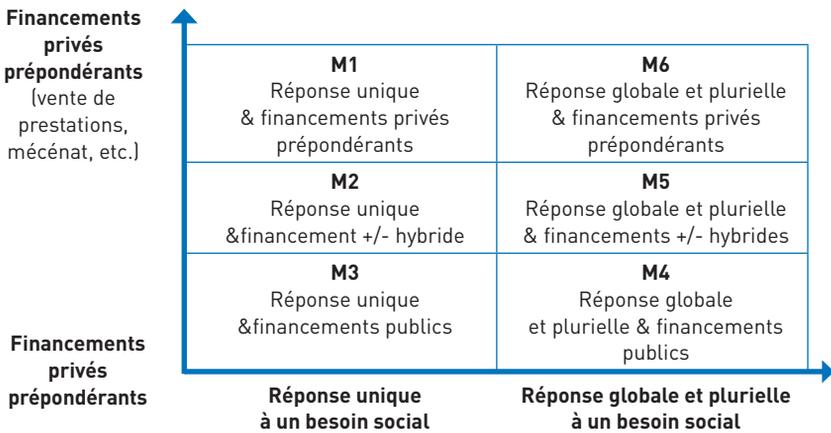
LA TYPOLOGIE KPMG : UNE LECTURE ESSENTIELLEMENT ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE DE L'ASSOCIATION (M)

Le rapport du cabinet KPMG sur les stratégies des acteurs associatifs (2017) s'appuie sur la définition d'un modèle socio-économique donnée par le Mouvement associatif (CPCA) comme « la structure de moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. [...] Il se structure par une structure de coûts et de dépense ». Le cabinet plaide par ailleurs pour une prise en compte de l'encastrement social et politique de l'association pour penser le modèle économique et ne pas s'en tenir aux ressources financières *stricto sensu*. La typologie de modèle socio-économique (notée M sur le schéma 1) repose ainsi sur trois piliers : la mission sociale (ou réponse à des besoins sociaux), le modèle économique (ressources humaines et financières) et enfin l'organisation interne (administration et pilotage). L'écosystème de l'association est présenté comme tout à fait exogène à cette dernière. On remarquera à ce stade que l'étude économique n'intègre pas la variable environnementale/éco-systémique. La présentation semble en ce sens appréhender l'ensemble des comportements économiques de l'association. Pourtant la typologie *in fine* oppose principalement les financements publics (regroupant commande publique et subventions) aux financements privés (regroupant les ventes de prestations et les fonds issus de la philanthropie) sans donner de place aux ressources non monétaires (aucune valorisation du bénévolat n'est réalisée). Enfin, la caractérisation du modèle se fait par ailleurs en fonction de l'offre de l'association aux besoins sociaux à combler : le type d'activité de l'association est ici désigné par la réponse globale (activités multiples pouvant répondre à divers besoins sociaux) ou la réponse unique à un besoin social (mono-activité). La mission sociale de l'association est présentée comme relevant de l'échec du marché ou de la sphère publique soit parce que la demande sociale est non solvable, soit parce qu'elle est trop coûteuse au regard du « recul de l'État-providence ». Malgré le nom qu'elle se donne, cette typologie n'apparaît pas susceptible de définir des modèles socio-économiques associatifs mais plutôt des modèles strictement économiques. En effet, le modèle économique

n'intègre pas les logiques de réciprocité, qu'elles soient inégalitaires (aide apportée de manière asymétrique où celui qui reçoit ne peut donner en retour), égalitaires entre pairs (fondée sur la solidarité mutuelle d'acteurs analogues) ou égalitaires multilatérales (associant des acteurs multiples et hétérogènes tels que salariés, bénévoles, usagers) [Gardin, 2012]. Bucolo, Eynaud et Gardin (2019) remarquent à cet égard que la simplification dichotomique entre financements privés et financements publics ne permet pas d'appréhender les financements mixtes, c'est-à-dire ceux qui juxtaposent à la fois des ressources privées et des ressources publiques, à l'instar du mécénat de compétences (mise à disposition d'un salarié en contrepartie d'incitation fiscale pour les entreprises) et de tous les dons bénéficiant d'avantages fiscaux.

Concernant la conception de l'indépendance économique des associations, l'étude de KMPG ne parvient pas à intégrer l'encastrement politique et les différentes formes de régulation avec les pouvoirs publics, voire avec les financeurs privés, nécessaires à la caractérisation. Une lecture attentive du rapport montre également la manière dont certains modèles sont jugés « plus fragiles » alors que d'autres sont au contraire valorisés. Ainsi, le modèle 3 (voir figure 2), basé sur un financement majoritairement public et une mono-activité, est présenté comme relevant d'une « dépendance au public », qui n'est ni déconstruite ni analysée. À l'inverse, le modèle 1 qui présente des caractéristiques similaires mais se basant sur des financements majoritairement privés, n'indique pas de faiblesse relative à cet autre état de « dépendance ». Le rapport encourage en ce sens la diversification des activités des associations (et des recettes d'activités envisagées par l'expansion de l'offre) et l'hybridation des ressources pour sortir de la dépendance financière, notamment publique. L'autonomie financière des associations est corrélée également à de plus grandes possibilités de professionnalisation sans que ce lien ne soit finalement démontré. La typologie souligne en revanche les risques encourus par les associations qui s'engagent trop fortement dans la recherche de fonds privés ou la professionnalisation : le dévoiement du projet associatif ainsi qu'une atteinte à la mobilisation bénévole. Une conclusion partagée par l'ensemble des typologies exposées *infra*.

Figure 2. Typologie des modèles socio-économiques associatifs de KPMG (2017)



Source : KPMG, 2017, p. 16.

LA TYPOLOGIE ENRICHIE DE LA CPCA : UNE TENTATIVE D'INTÉGRATION EXPÉRIMENTALE DES RESSOURCES NON MONÉTAIRES (N)

Le rapport du Mouvement associatif (anciennement CPCA) [2014] a pour objectif de construire « une culture commune » de ces modèles et résulte d'un travail collectif et partenarial de structures associatives spécialisées dans l'accompagnement ou la production de connaissances sur le secteur. Le rapport propose une typologie des modèles économiques tout en soulignant les risques d'enfermement des associations dans une approche trop stéréotypée. Il invite à un usage prudent de cet outil qu'il présente comme une aide à la réflexion et au positionnement plutôt que comme un cadre normatif. La définition donnée est ici identique au rapport de KPMG : le modèle socio-économique est « la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise par une structure de coûts et de ressources ». L'analyse invite à interroger les modèles socio-économiques des associations à partir de leur encastrement social et politique. Social par « le fait que les associations cristallisent des besoins et des attentes individuels en les transformant en projet d'action collective ». En d'autres termes, le modèle est dépendant de l'environnement social qui le met en mouvement tout comme du contexte politique par « le fait que les associations entretiennent des relations avec les politiques publiques qui lient l'action collective qu'elles déploient à l'action publique ».

Ces définitions se distinguent de celles données par l'approche substantive de l'économie liée aux travaux de Karl Polanyi (Chochoy, 2015) et qui sont mobilisées dans le troisième rapport (Juan, Laville, 2019). Trois axes apparaissent ainsi constitutifs du modèle socio-économique des associations : les leviers financiers (ou dimension économique; investissement et financement de l'activité), les richesses humaines (implication des bénévoles et des salariés) et les alliances (modalités de mutualisation et de coopération avec d'autres acteurs de son environnement). Ils permettent l'analyse des encastremements tels que définis *supra*.

Mais la typologie proposée dans cette approche (notée N sur la figure 1) ne parvient pas à lier les différentes ressources financières avec cet encastrement social et politique. Si elle cherche à intégrer à la fois les ressources monétaires et non monétaires (comme « éléments valorisables »), la place accordée à l'implication des « richesses humaines » dans la construction des modèles est limitée. C'est finalement la ressource financière principale sur laquelle se développe l'organisation qui fonde le socle de chacun des sept types (ex : M2. Prestation et savoir-faire) présentés dans le tableau 1. Les modalités d'« alliances » sont seulement esquissées au travers des risques de dépendance (par rapport aux pouvoirs publics) mais aussi de possibles instrumentalisation (par des fonds privés) ou encore d'entrée dans des registres concurrentiels permis, notamment dans des modèles basés sur la prestation.

Les éléments contextuels ainsi que l'interprétation de la place des logiques bénévoles dans les modèles ajoutés par Bucolo, Eynaud et Gardin (2019) permettent de renforcer l'intégration des ressources non monétaires dans cette typologie. L'étude de la CPCA (2014) valorise par ailleurs l'hybridation de ressources diverses, monétaires ou non monétaires, liée soit au développement d'activités commerciales soit à la multiplication des partenariats privés ou publics où une large place est laissée à la coconstruction. À l'inverse, un tiers financeur unique est davantage appréhendé comme une fragilité importante pour une structure associative, puisque « le modèle économique est structurellement dépendant du financement de tiers publics et/ou privés » (*ibid.*, p. 10).

Tableau 1. Typologie des modèles socio-économiques associatifs de la CPCA (2014, 2019)

Modèle	Ressources prédominantes	Domaines privilégiés	Poids dans le secteur	Référence au bénévolat et à la réciprocité
M1. Autonomie des membres	Contributions des membres (cotisations)	Associations de quartier, défense de droits et causes...	Surtout structures non employeuses	Dépendance au bénévolat
M2. Prestation et savoir-faire	Vente de produits-services	Insertion par l'activité économique, formation, commerce équitable, circuit court...	30-40 % des associations employeuses	Risque d'affaiblissement de l'engagement bénévole
M3. Opérateur de politique publique	Convention de délégation de service public, appel d'offres	Sanitaire et social, justice, protection, enfance, handicap (hors ESAT)	Environ 18 % des associations employeuses	Risque de découragement des bénévoles face à la perte de sens de leur action
M4. Subventions publiques	Subventions publiques (État, collectivités territoriales)	Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits	20-30 % du secteur associatif	Pas de référence directe – dialogue civil associations coconstructrices de politiques publiques
M5. Cofinancement	Cofinancement public (FSE, institutions internationales)	Solidarité internationale	5-10 % des associations employeuses	Pas de référence directe
M6. Mobilisation privée	Dons, mécénat, partenariats privés	Environnement, précarité, associations de malades, solidarité internationale, défense des droits et des causes	5-10 % du secteur associatif	Générosité des particuliers
M7. Modèle mutualisé	Apports en compétence et/ou nature d'entreprises fondatrices	Médiation sociale – PIMMS	< 5 %	–

Source : d'après la typologie des modèles des ressources financières (CPCA, 2014), revisitée dans Bucolo *et al.*, 2019.

En définitive, cette typologie enrichie de la CPCA permet d'appréhender de nombreuses réalités associatives malgré la difficulté à mettre en lien ressources monétaires et non monétaires et encastrement social et

politique. Elle constitue un appui important aux acteurs notamment dans la prise en compte des risques qu'induit chacun des « modèles ».

LA GRILLE D'ANALYSE POLANYIENNE DÉVELOPPÉE PAR MAÏTÉ JUAN ET JEAN-LOUIS LAVILLE : UN SOUCI D'ARTICULATION ENTRE LE PROJET SOCIOPOLITIQUE ET LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE(S)

Le rapport de Maïté Juan et Jean-Louis Laville (2019) réalisé dans le cadre de l'expérimentation du FONJEP (présentée en introduction de l'ouvrage, encadré 1) poursuit les travaux de Laville sur les services de proximité (Laville, 1992) et sur la dimension socio-économique des associations (Laville, Sainsaulieu, 2013), dans la lignée de la perspective économique polanyienne (Polanyi, 1975; 1983). Il s'agit d'intégrer à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs l'examen de trois formes d'encastrement : l'« encastrement politique (les contextes institutionnels dans lesquels s'inscrivent les modes de régulation publique), l'encastrement social (l'ancrage dans des réseaux bénévoles) et l'encastrement territorial (l'ancrage dans des coopérations territoriales) ». On retrouve ici la dimension d'« encastrement étayage » développée par Polanyi : dans une relation de marché, on s'intéresse à toutes les conditions sociales – c'est-à-dire les règles et les normes qui encadrent ce marché et les conditions des relations entre les acteurs – qui vont permettre sa réussite. Cette perspective s'intéresse également à l'« encastrement insertion », c'est-à-dire le lien entre l'économie et le système de société garant de l'ordre social. En effet, dans la lignée des développements de Polanyi, qui constatait un « désencastrement », l'ordre social au départ extra-économique devenant peu à peu économique, Laville et Juan soulignent l'hégémonie du marché autorégulateur qui devient peu à peu l'institution totalitaire régulatrice du social.

Cette approche « plurielle » permet d'appréhender la grande variété des comportements économiques et, à travers elle, de mesurer les spécificités du secteur associatif. « On cherche à caractériser les initiatives solidaires qui ont pour particularité de se créer grâce à une impulsion réciprocaire provenant de l'implication volontaire d'associés et de réseaux de solidarités. » Il s'agit de « ressources principalement non monétarisées et donc le plus souvent invisibilisées » (Bucolo *et al.*, 2019, p. 29). Dans les travaux de Juan et Laville (2019), il s'agit davantage d'une grille d'analyse (notée S dans la figure 1) que d'une typologie des modèles socio-économiques existants où chaque logique (réciprocaire, redistributive, marchande) est appréhendée à égal équilibre.

Tableau 2. Grille de lecture de l'économie plurielle

Logique	Indicateur	Complément et définition
Logique de réciprocité	<p>Engagement Temps bénévole (valorisation monétaire, nature et objectifs pour l'association) Type de bénévolat Échelle du bénévolat</p> <p>Mises à disposition et aides indirectes Valorisation monétaire Nature et objectifs</p>	<p>Type de bénévolat Bénévolat réflexif critique : engagement politisé, militantisme Bénévolat territorial communautaire : mobilisation d'une communauté territoriale Bénévolat expérientiel : épanouissement personnel, construction identitaire, satisfaction Bénévolat productif : investissement dans les activités ou accompagnement des usagers Bénévolat gestionnaire : mise en œuvre de ses compétences au service des tâches de gestion Bénévolat notabiliaire : mobilisation de son réseau social pour aider l'association</p> <p>Échelle de bénévolat Parcellaire : bénévole cantonné à une sphère d'activité dans l'association Transversal : polyvalence du bénévolat dans l'association</p>
Logique de redistribution	<p>Type de régulation par les pouvoirs publics</p>	<p>Régulation tutélaire : critères de financement préétablis. Soumission des associations aux règles données</p> <p>Régulation tutélaire concertée : critères préétablis mais davantage de souplesse. Dialogue possible</p> <p>Régulation concurrentielle : mise en concurrence des associations entre elles ou avec d'autres organisations. Pas de référentiel associatif spécifique</p> <p>Régulation négociée : coconstruction des politiques publiques et coélaboration des critères de financement</p>
Logique de marché	<p>Ventes de services Acheteurs et services ou produits vendus Nature du marché passé et type de lien avec le client</p>	<p>La nature du marché passé est questionnée à travers le lien entre les services (ou les produits vendus ou l'acheteur) et le projet associatif, ainsi qu'à travers le type de relation entretenue avec le client (reconnaissance d'une expertise, vision politique partagée, relation purement économique, etc.)</p>

Source : 2019, Juan, Laville.

La grille permet d'analyser l'ensemble des ressources monétaires et non monétaires d'une association tout en caractérisant le registre économique principal mobilisé par l'organisation, soit, en d'autres termes, la logique principale sur laquelle repose l'équilibre de la structure.

La logique réciprocitaire s'apparente au principe du don maussien (Caillé, 2007) et présuppose la complémentarité et l'interdépendance entre individus. Le lien social et l'engagement priment sur toute autre chose et permettent la prévalence des logiques collectives et démocratiques face à l'incursion permanente de la chalandisation (Chauvière, 2008 et 2009). Laurent Gardin (2006, 2008) relève en ce sens une pluralité de logiques réciprocitaires basées sur le type de lien social noué et les types d'acteurs :

- la réciprocité « égalitaire entre pairs » où des acteurs organisés, semblables et occupant des positions symétriques donnent, reçoivent et contribuent ;
- la réciprocité « égalitaire multilatérale » où des acteurs hétérogènes occupant des positions symétriques donnent, reçoivent et contribuent ;
- la réciprocité « inégalitaire » formée par deux groupes d'acteurs distincts : ceux qui donnent et ceux qui reçoivent. Ici les acteurs sont hétérogènes et n'occupent pas de positions symétriques.

Mais la logique réciprocitaire se développe aussi hors de la vie interne du collectif et s'appuie sur l'ancrage territorial (Juan, Laville, 2019), « c'est-à-dire sur l'ancrage des associations dans des réseaux territoriaux de coopérations leur permettant de créer des synergies multisectorielles et de mobiliser, voire de fédérer, les forces vives des territoires où elles sont implantées ». Les travaux susmentionnés proposent de qualifier cette logique réciprocitaire en valorisant les contributions bénévoles (monétarisation) mais en les qualifiant (type de contribution, motivation, lien avec le collectif). Ils proposent également de mettre en évidence les différentes formes de soutien en nature (mise à disposition de locaux, prêt de personnel).

La logique de marché fondée sur l'offre et la demande nécessite le calcul et le partage d'intérêts des deux parties prenantes dans l'échange de biens et de services. Logique fondée sur les ressources monétaires, elle est facilement valorisable. Toutefois, la logique de marché doit ici être pensée dans sa relation avec l'environnement sociopolitique au-delà de la vente de services (encastrement) : quel rapport est entretenu avec le client ? Quel lien avec le projet collectif ?

La logique redistributive est l'obtention de fonds (financiers ou en nature) par le truchement d'une institution centralisatrice chargée des prélèvements et de leur réaffectation dans une communauté donnée. Cette logique est assurée par les pouvoirs publics dans notre économie. Les initiatives solidaires mobilisent des ressources issues de la logique redistributive

quand elles demandent des subventions, des déductions fiscales ou répondent à des appels d'offres. Au-delà de décompter les ressources issues de la logique redistributive, il est nécessaire de qualifier le contexte relationnel institutionnel par lequel elles sont émises : répondent-elles à une régulation tutélaire, concurrentielle, négociée, ou encore tutélaire concertée ?

L'étude – dont une partie des résultats est développée dans le chapitre 6 de cet ouvrage – permet en définitive de déterminer la part des différents registres économiques mobilisés, leur articulation et/ou la prépondérance d'un registre sur les autres. Dans l'exemple présenté *infra* de l'association À fleur de pierre qui a pour projet la création de jardins écologiques solidaires (Juan, Laville, 2019), le registre principal est la redistribution, qui s'inscrit surtout dans une régulation tutélaire.

Tableau 3. Exemple de répartition des ressources de l'association À fleur de pierre

(prise en compte des apports monétaires et non monétaires)

Redistribution	63%
Régulation tutélaire	60%
Régulation concurrentielle	0%
Régulation négociée	3%
Marché	17,5%
Marché non encastré sociopolitiquement	0%
Marché encastré sociopolitiquement	17,5%
Réciprocité	14,5%
Bénévolat	10%
Mise à disposition et aides indirectes	3,5%
Cotisations	1%
Autres (allocations soutenant des charges)	5%
Total	100%

Source : 2019, Juan, Laville.

L'hybridation des ressources est ici convoquée, mais en dehors d'une vision consensuelle qui exclurait les dimensions critiques et conflictuelles des processus de coopération publics ou privés. En outre, cette conception de l'hybridation intègre les apports humains et territoriaux, sortant ainsi d'une opposition trop simpliste entre financements publics et financements privés. La véritable hybridation est donc selon Bucolo, Eynaud et Gardin (2019, p. 30) « une construction conjointe de l'offre et de la demande [...] qui permet une démocratisation de l'économie grâce aux engagements citoyens sur lesquels elle s'appuie ». Il est alors nécessaire de sortir d'une

perspective qui enjoint les associations à « hybrider » leurs ressources, notamment par des rapprochements inter-associations ou avec le secteur privé lucratif de manière à « mieux s'adapter » au contexte de raréfaction des ressources publiques (notamment sous la forme de subventions) ainsi qu'au développement des logiques concurrentielles (Gardin, Jany-Catrice, 2016). Cette volonté d'adaptation renforce l'imposition de la seule logique économique, supposée efficiente, et donc nécessairement supérieure : celle du capitalisme marchand.

Gardin (2006), dont les travaux empruntent une approche plurielle similaire, note également que la forme même de l'hybridation des ressources est dépendante de la « structuration des domaines d'activités ». Ainsi, selon qu'il s'agit de services individuels quasi collectifs c'est-à-dire divisibles mais qui induisent des effets collectifs (Nyssens, Petrella, 1996), de services collectifs indivisibles/non excluables, de structures d'insertion par l'activité économique ou de nouveaux modes d'échanges, ils n'engagent pas les ressources issues des particuliers, du secteur public, du secteur privé ou encore de la réciprocité de la même manière. Ainsi, dans le cas de ressources publiques, on admettra une contribution faible dans le cas de systèmes d'échanges locaux, très forte dans le cas de structures d'insertion par l'activité économique *via* la subvention ou encore l'achat de services ou de prestations. Les ressources issues de la réciprocité semblent toutefois être davantage corrélées aux modalités de constitution, d'organisation et d'implication du collectif qu'à la « nature des biens et services rendus » (Bucolo *et al.*, 2019, p. 34).

Pour mieux comprendre les leviers et les fragilités des modèles socio-économiques des associations, Juan et Laville (2019) invitent dans leur étude à appréhender les tensions entre pouvoirs publics et associations lorsque celles-ci contribuent à l'action publique, l'influence des coopérations territoriales et, enfin, le rôle de la démocratie interne notamment pour le maintien des logiques de réciprocité. En d'autres termes, à l'analyse il s'agit d'ajouter les modes de gouvernance interne et externe à l'association. Pour les auteurs de la recherche, les coopérations constituent des atouts à la consolidation des modèles socio-économiques. Ainsi, elles permettent la création de « foyers d'entraide et de mutualisation entre pairs », favorisent l'accès à de nouvelles ressources marchandes, et enfin étoffent les services rendus aux usagers ou membre « tout en renforçant l'utilité sociale de l'association » (Juan, Laville, 2019, p. 74). Ils distinguent trois registres d'alliances au niveau territorial selon leur intensité :

- la « coopération résiduelle », qui désigne le plus faible niveau de coopération avec des alliances marginales et limitées;
- la « coopération réticulaire », qui interconnecte des parties prenantes autour de la construction d'un service d'utilité sociale. Spécialisée, elle profite peu aux dynamiques d'acteurs du territoire mais peut accroître l'efficacité sectorielle;
- la « coopération écosystémique », le niveau maximal, qui décrit des modalités croisées de coopérations et d'interdépendances, sources ouvertes d'innovations et de développement local construits ensemble.

L'étude souligne par ailleurs la nécessité d'une diversification des relais institutionnels : la dépendance exclusive à l'égard de décideurs, élus d'une seule et unique obédience politique, peut fragiliser l'organisation en cas de changement de majorité ou de contexte politique moins favorable. Elle démontre par ailleurs l'intérêt de créer des espaces de dialogue et de négociation avec les pouvoirs publics locaux pour mieux développer coopérations et partenariats. Cette dimension mérite aussi d'être creusée avec d'éventuels partenaires privés.

Cette grille d'analyse substantive possède deux avantages : premièrement, elle donne une place non supplétive aux logiques de réciprocité, c'est-à-dire à l'engagement et à toutes autres aides indirectes. Deuxièmement, elle convie dans l'analyse à la fois l'historique de la structure, la concordance de l'économie de l'organisation avec son projet et enfin son rapport aux gouvernances des autres acteurs internes et externes; en d'autres termes, la dimension sociopolitique. Elle n'est pas non plus normative. L'encouragement à l'hybridation « critique » ne propose pas de bannir les ressources inscrites dans une logique marchande mais de vérifier leur inscription nécessaire dans une dimension sociopolitique. Ainsi, au-delà d'une approche exclusivement basée sur les bilans annuels et comptes de résultats, une enquête qualitative lui est associée : à partir de cette démarche, les chercheurs peuvent appréhender les contextes institutionnels dans lesquels s'inscrivent les associations, l'ancrage territorial et les coopérations qui s'y jouent ainsi que la mobilisation des bénévoles et la fidélisation manifestée. S'il est difficile de tirer des conclusions générales à partir des six monographies d'associations sur lesquelles repose cette étude, la méthode pourrait permettre une montée en généralité pertinente sur les éventuelles régularités décelées au moyen d'un panel plus important.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif principal de proposer une lecture descriptive et illustrative de trois approches analytiques en termes de modèles socio-économiques des associations, mais il permet aussi de rappeler que celles-ci méritent d'être déconstruites et positionnées les unes par rapport aux autres et non classées selon leur seule délimitation académique ou non académique. Nous avons donc mis en évidence trois grandes approches analytiques des modèles (socio) économiques associatifs en France : l'approche essentiellement économique et monétaire de l'association dans laquelle l'organisation est avant tout perçue comme un fournisseur de biens et de services, en l'absence de perspective marchande ou de réponse publique adaptée ; l'approche expérimentale d'intégration des ressources non monétaires qui propose l'intégration des particularités du secteur, tout en relevant la pertinence d'une contextualisation des modalités partenariales et de leur complémentarité ; et enfin l'approche substantive plurielle qui propose de lier la pluralité des économies d'une association, son projet sociopolitique et son encastrement social et territorial.

La déconstruction des modèles socio-économiques est aussi une voie pour lutter contre l'interpénétration dominante des seuls horizons néolibéraux. Dans leur revue de littérature, Bucolo, Eynaud et Gardin montrent que les acteurs du champ ne se reconnaissent pas dans les modèles qui leur sont proposés ou qui sont valorisés de façon exclusive par les politiques publiques ou la plupart des cabinets de conseil. Cette « technocratie mobilisatrice » (Juan, Laville, 2019) peut s'avérer délétère pour le secteur, alors même qu'elle est de plus en plus encouragée pour sortir de l'amateurisme associatif supposé ou encore de sa gestion prétendument « artisanale », et pour favoriser une adaptation du secteur à des mutations de l'environnement économique ou de l'État social qui ne sont jamais interrogées. À côté de cela, les initiatives se multiplient pour proposer d'autres modèles de gestion humaine, économique ou politique : les communs pourraient en constituer un exemple émergent (*ibid.*), qui reste à appréhender en tant qu'objet pour renouveler la lecture économique du secteur associatif.

Ce chapitre, qui ne se propose évidemment pas de clore définitivement l'analyse des formes possibles des modèles socio-économiques associatifs, permet toutefois de relever les lacunes en matière de connaissances et d'affirmer la nécessité de poursuivre des recherches pour consolider ces référentiels ou en élaborer de nouveaux. Tout d'abord, il apparaît

fondamental de pouvoir qualifier les affinités ou incompatibilités éventuellement observées entre format de gouvernance interne, format de gouvernance externe et modèle socio-économique : un type de gouvernance favorise-t-il un modèle plutôt qu'un autre ? Pour quelles raisons ? Quels en sont les mécanismes ? La vitalité de la démocratie interne peut-elle diminuer ou au contraire renforcer la solidité d'un modèle ?

Enfin, il apparaît nécessaire de mieux penser les trajectoires associatives par une approche longitudinale permettant de croiser évolutions contextuelles, changements de gouvernances et modèles socio-économiques. Quelles seraient les tendances structurelles relevées et les effets de la mutation de l'environnement sociopolitique ? Une méthodologie quantitative pourrait être ici mobilisée. Comme point de départ et dans cette perspective de recherche, le travail de classification statistique de Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, dans le chapitre suivant, offre des bases solides à des travaux ultérieurs.

BIBLIOGRAPHIQUE

- Archambault E., 1996, *Le Secteur sans but lucratif*, Paris, Economica.
- Bucolo E., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les Modèles socio-économiques associatifs*. *Revue de littérature*, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature.
- Caillé A., 2007, « Présentation. Avec Karl Polanyi, contre la société du tout-marchand », *Revue du MAUSS*, n° 29, p. 7-31.
- Castro S., Alix N., 1990, *L'Entreprise associative*, Paris, Economica.
- Chauvière M., 2008, « Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation », *Pensée plurielle*, n° 17, p. 135-138.
- Chauvière M., 2009, « Qu'est-ce que la "chalandisation" ? », *Informations sociales*, n° 152, p. 128-134.
- Chochoy N., 2015, « Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société », *Revue française de socio-économie*, n° 15, p. 153-173.
- Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), 2014, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, rapport.
- Eme B., Laville, J.-L. (dir.), 1994, *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer
- Enjolras B., 1999, « Mécanismes économiques et spécificités associatives », in Bloch-Lainé F. (dir.), *Faire société. Les associations au cœur du social*, Paris, Syros, p. 109-125.
- Enjolras B., 2005, « Économies sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *RECMA*, n° 296, p. 56-69.

Fraisse L., 2019, *Un parcours de recherche au cœur de la construction de l'économie sociale et solidaire : innovation, institutionnalisation et comparaison*, thèse de doctorat de sociologie, CNAM.

Gardin L., 2006, *Les Initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, Toulouse, Érès.

Gardin L., 2008, « L'approche socio-économique des associations », in Hoarau C., Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Érès, p. 95-110.

Gardin L., 2012, « Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales », in Gardin L. et al., *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 67-96.

Gardin L., Jany-Catrice F. (dir.), 2016, *L'Économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes, PUR.

Gardin L., Laville J.-L., 2007, « L'économie solidaire en Europe : initiatives locales et services de proximité », in Laville J.-L. (dir.), *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Hachette, p. 77-104.

Juan M., Laville J.-L., 2019, *Les Modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, étude pour le FONJEP.

KPMG, 2017, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif.

Laville J.-L. (dir.), 1992, *Les Services de proximité en Europe. Pour une économie solidaire*, Paris, Syros.

Laville J.-L., Sainsaulieu R., 2013, *L'Association. Sociologie et économie*, Paris, Fayard.

Nyssens M., 2008, « Les analyses économiques des associations », in Hoarau C., Laville J.-L. (dir.), *La Gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Érès, p. 27-51.

Nyssens M., Petrella F., 1996, « L'organisation des services de proximité à Charleroi : vers une économie plurielle ? », *Les Cahiers du CERISIS*, n° 1.

Polanyi K., 1975, « L'économie comme procès institutionnalisé », in Polanyi K., Arensberg C. (dir.), *Les Systèmes économiques dans l'histoire et la théorie*, Paris, Larousse.

Polanyi K., 1983, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

Tchemonog V., Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz.

Chapitre 4

Les modèles socio-économiques des associations : une approche quantitative descriptive et exploratoire

Lionel Prouteau, LEMNA, université de Nantes

Viviane Tchernonog, CES, université Paris 1-Panthéon Sorbonne

Introduction

Ce chapitre présente les résultats d'un travail de classification statistique visant à construire une typologie des modèles socio-économiques des associations. Par modèle socio-économique nous entendons les combinaisons des ressources budgétaires et humaines mises en œuvre par les associations dans la poursuite de leur projet. L'analyse des budgets associatifs effectuée à partir des enquêtes est souvent présentée à un niveau global pour l'ensemble du secteur associatif, en se limitant à distinguer les associations selon qu'elles emploient ou non des salariés ou selon leur secteur d'activité. Mais, dans chacune des grandes catégories ainsi définies, plusieurs modèles socio-économiques peuvent coexister. L'objectif ici poursuivi est de construire une typologie de ces modèles et d'en repérer les caractéristiques principales.

Comme son titre l'indique, le contenu de ce chapitre est de nature descriptive et exploratoire, ce qui appelle quelques précisions. Ces épithètes doivent d'abord s'entendre dans un sens proprement statistique et peuvent être alors tenues pour synonymes. On distingue en effet traditionnellement la statistique descriptive, ou statistique exploratoire, de la statistique mathématique appelée aussi inférentielle. La première, dont relève ce chapitre, s'attache à la description des données et à leur présentation de manière synthétique. La seconde a une intention explicative et/ou prévisionnelle et, à cette fin, repose sur des modèles et des techniques probabilistes qui permettent de soumettre des hypothèses à des tests de validité. Ce n'est pas dire que la statistique descriptive et la statistique inférentielle n'entretiennent aucun lien entre elles. Bien au contraire, comme le soulignent Ludovic Lebart *et al.* (2000, p. 209), elles

sont complémentaires, « l'exploration et la description devant en général précéder les phases explicatives et prédictives ». Notre travail appelle par conséquent des prolongements qui vont au-delà du présent chapitre.

Mais les qualificatifs « descriptif » et « exploratoire » que nous utilisons ici doivent aussi se comprendre dans une acception plus large. « Descriptif » se distingue alors de « normatif » ou de « prescriptif ». En d'autres termes, il ne s'agit pas ici de viser des recommandations s'agissant des modèles socio-économiques qui pourraient être jugés les plus appropriés dans des circonstances à préciser. Le terme « exploratoire » dont nous désignons notre travail doit quant à lui s'entendre comme un appel à d'autres travaux de même type sur des données différentes dans le but d'en comparer les résultats. Notre analyse présente en effet des limites qui tiennent à la base de données utilisée et à la difficulté à laquelle nous sommes confrontés d'intégrer certaines dimensions constitutives d'un modèle socio-économique. Aussi nos lecteurs pourraient-ils considérer que le présent travail a un caractère plus économique que socio-économique ou sociopolitique. Cependant, à notre décharge, nous ferons observer que si cette incomplétude de l'approche peut être plus ou moins tempérée selon la richesse des informations disponibles, elle n'en reste pas moins consubstantielle au travail sur des données collectées par voie d'enquêtes quantitatives. Il est en effet extrêmement difficile, voire impossible, de saisir par ce mode de recueil des aspects de la vie des associations auxquels ne peuvent accéder que des études qualitatives. Mais, dans le cas de ces dernières, le gain en compréhension a pour corollaire une perte en extension puisqu'il est alors plus difficile d'opérer une montée en généralité. Il reste que les deux approches, quantitatives et qualitatives, sont complémentaires et, à ce titre, indispensables.

La première section expose la méthode d'investigation mise en œuvre. Afin d'éviter d'en alourdir la lecture, les aspects plus « techniques » de ces développements ont été renvoyés en fin d'ouvrage dans une annexe conçue à cet effet. La seconde section présente les résultats obtenus pour les associations sans salarié et la troisième ceux relatifs aux associations employeuses. La conclusion attire l'attention sur les précautions à prendre lorsque l'on souhaite rapprocher les deux typologies.

Les données et la méthode de l'analyse

Construire une typologie consiste à constituer des regroupements d'associations qui présentent des similitudes à l'aune de certains critères (appelés également « variables » par la suite) jugés pertinents eu égard au but recherché. La méthode qui préside à ces regroupements relève de techniques statistiques de classification. Nous présentons successivement dans cette section les données utilisées, les critères retenus pour opérer les regroupements et la méthode empruntée.

DES DONNÉES TIRÉES DE L'ENQUÊTE PAYSAGE ASSOCIATIF

Les données ici considérées sont celles collectées en 2018 par l'enquête Paysage associatif français du Centre d'économie de la Sorbonne et du Centre de recherche sur les associations (Tchernonog, Prouteau, 2019). Rappelons que l'échantillon de cette enquête est constitué avec le concours des mairies qui assurent l'acheminement des questionnaires vers les associations de leur territoire dont elles ont une bonne connaissance. Cette enquête, réitérée dans le temps, permet de faire périodiquement un état de la situation du tissu associatif dont l'intérêt est largement reconnu. Les questionnaires ont été administrés pour partie en ligne, pour partie par voie postale.

Pour les besoins de notre travail classificatoire, il a fallu réduire de manière substantielle la taille de cet échantillon du fait de l'existence de non-réponses à des questions qui, si elles n'obèrent pas la confection d'un tableau du tissu associatif national, posent des problèmes plus délicats pour la construction du type de typologie ici envisagé. Mais dans cet échantillon ainsi restreint, le poids des associations employeuses (en termes de nombre) s'est avéré nettement supérieur à son poids réel dans le tissu associatif. Nous avons par conséquent opté pour une démarche séquentielle consistant à analyser séparément les associations sans salariés (1 251 observations) et les associations employeuses (716 observations). Le profil par secteur d'activité de chacun de ces deux groupes est proche de celui auquel parvient l'enquête Paysage associatif français, avec toutefois une place un peu plus importante des associations du secteur social parmi les employeuses. En outre la part des dons et du mécénat et la part des financements publics dans les ressources totales de ces deux groupes sont supérieures à celles estimées par l'enquête Paysage. De ce fait, nos échantillons ne peuvent être considérés comme représentatifs

(au sens statistique du terme) du tissu associatif français même s'ils en sont proches dans leurs structures et s'ils en expriment la diversité.

LE CHOIX DES VARIABLES : UNE ÉTAPE ESSENTIELLE

Toute typologie est le fruit d'une construction, laquelle s'opère à partir de variables jugées pertinentes. Puisqu'il s'agit de classer les associations selon leurs modèles socio-économiques, il convient d'écarter les variables qui, bien que fréquemment utilisées dans des descriptions générales du monde associatif, paraissent peu convaincantes pour l'objectif ici poursuivi. Aussi ignorons-nous, parmi ces critères, la taille selon les budgets car des associations disposant de budgets différents peuvent relever d'un même modèle socio-économique. De même excluons-nous les secteurs d'activité en tant que variable « structurante » des typologies puisque, comme cela a été noté plus haut, un même modèle est susceptible d'être présent dans plusieurs secteurs et un même secteur d'activité peut voir cohabiter des modèles différents. Ce n'est pas dire que le montant des budgets ou les secteurs d'activité ne doivent pas être considérés dans l'analyse, mais ils ne le sont qu'une fois les classifications effectuées et servent à examiner dans quelle mesure ils peuvent contribuer à caractériser les types obtenus en amont.

Le choix des variables présidant aux classifications a été évidemment conditionné par les aspects de la vie associative documentés par l'enquête. Nous en avons retenu sept, communes aux associations employeuses et aux associations sans salarié :

- la part dans le budget de l'association de chacune des quatre ressources susceptibles de compter au nombre des recettes d'exploitation ;
- un indicateur de concentration-diversification des ressources monétaires ;
- un indicateur de l'intensité du bénévolat mobilisé par l'association ;
- l'orientation du projet de l'association.

Les quatre recettes potentielles d'exploitation sont les cotisations, les financements publics, les recettes d'activités privées ainsi que les dons et le mécénat, cette catégorie incluant le financement en provenance des fondations. Les financements publics ont été considérés dans leur ensemble c'est-à-dire qu'ils agrègent les subventions et les recettes d'activités d'origine publique qui ont un caractère contractuel. La distinction entre ces deux composantes du financement public a en effet une pertinence plus

faible pour les associations sans salarié; or nous avons souhaité conserver une homogénéité d'approche pour les deux groupes d'associations. De plus cette distinction nous aurait conduits à restreindre la taille de l'échantillon du fait d'une information parfois approximative sur la répartition du financement public entre ces composantes. Les recettes d'activités privées, quant à elles, couvrent un large spectre de ressources comme bien entendu les ventes aux usagers et leur participation aux services rendus, mais aussi des recettes plus occasionnelles telles celles relatives à des tombolas, aux buvettes lors d'événements divers, etc. Ces recettes d'activités privées s'ajoutent aux dons et mécénat ainsi qu'aux cotisations pour constituer les recettes privées totales.

La nature de l'indicateur de concentration-diversification des ressources et sa construction sont présentées dans l'annexe méthodologique. S'agissant de l'indicateur d'intensité d'usage du bénévolat, nous avons retenu le nombre d'heures de bénévolat effectuées dans le cadre de l'association pour 100 euros de ressources monétaires perçues. Cette variable illustre en quelque sorte la capacité de l'association à mobiliser des ressources non monétaires et, en l'occurrence, des énergies humaines au service d'un projet collectif. Insistons sur le fait qu'elle doit être appréhendée comme un indice *d'intensité* de recours au bénévolat et non comme une mesure de son volume. En effet une association peut utiliser un volume conséquent de bénévolat tout en ayant un indice de recours modéré à ce travail volontaire non rémunéré si elle dispose d'un montant élevé de ressources monétaires. Enfin, en ce qui concerne la dernière variable, l'orientation du projet associatif, nous avons distingué les associations dont les activités sont tournées vers les membres de celles qui s'adressent plutôt à un public extérieur.

LA MÉTHODE DE PARTITION DES DONNÉES

Comme l'analyse fait intervenir une variable catégorielle (l'orientation du projet de l'association), l'étape préalable à la classification a consisté à recourir à une analyse des correspondances multiples (ACM). À cette fin, les variables continues ont été transformées en variables catégorielles ayant chacune quatre modalités dont les bornes ont été déterminées chaque fois que possible à partir des quartiles de la distribution des associations pour chacune des variables considérées, afin d'avoir des effectifs sinon strictement identiques, du moins très proches dans chacune des classes de la typologie. Ce souci d'équité de répartition n'a pu être satisfait

pour les dons en ce qui concerne tant les associations sans salarié que les employeuses du fait de la part importante d'entre elles ne percevant pas ce type de ressources. Il en a été de même pour les associations sans salarié s'agissant des recettes d'activités privées puisque 37 % d'entre elles ont déclaré ne pas en percevoir.

Les coordonnées des associations sur les facteurs pertinents de cette ACM ont alors été utilisées pour opérer les classifications. Nous avons d'abord mis en œuvre une classification ascendante hiérarchique (CAH) puis nous l'avons consolidée par une classification selon la méthode des centres mobiles. Plus de précisions sur notre démarche sont apportées dans l'annexe méthodologique.

Quatre types de modèles socio-économiques des associations sans salarié

Les investigations sur les associations sans salarié conduisent à distinguer quatre types de modèles socio-économiques (voir tableau 1). Le premier se distingue par la part majoritaire des recettes d'activités privées dans les ressources associatives, les sources publiques de financement ne contribuant à celles-ci que dans une modeste proportion. Ce type est appelé *marchand*. Le second type connaît une très forte concentration des ressources, celles-ci étant fournies essentiellement par les cotisations. C'est le type *financement par cotisations*. Le troisième type regroupe des associations dont les recettes sont dominées par deux sources : les cotisations et le financement public. Il est désigné par l'expression *financement dual cotisations – fonds publics*. Enfin, le quatrième type est celui dont les ressources sont les plus diversifiées et est dénommé de ce fait type *ressources hybrides*. La part des dons et du mécénat y est en particulier nettement plus élevée que dans l'ensemble de l'échantillon.

Tandis que pour les deux tiers des associations du type *marchand* les projets sont orientés vers un public extérieur à l'association, pour huit associations sur dix du type *financement par cotisations*, ils sont tournés vers les membres. Cette dernière orientation est aussi celle qui l'emporte dans le type *financement dual* mais dans de moindres proportions. Enfin dans le type *ressources hybrides*, la répartition entre les deux types potentiels de bénéficiaires est plus équilibrée.

C'est dans le type *financement par cotisations* que l'indicateur d'intensité de recours au bénévolat est le plus élevé et dans le type *ressources hybrides* qu'il l'est le moins. Toutefois, si l'on raisonne non plus en intensité de recours mais en termes de nombre de bénévoles ou de volume de bénévolat (nombre d'heures), cette hiérarchie est inversée. C'est dans le type *ressources hybrides* qu'il y a le plus d'heures de bénévolat et de bénévoles par association. Cette situation apparemment paradoxale s'explique par le fait que l'indicateur d'intensité de recours rapporte le nombre d'heures de bénévolat à la somme des ressources monétaires. Or les montants moyens de ces ressources varient nettement d'un type à l'autre, le type *ressources hybrides* affichant le montant moyen par association le plus élevé et le type *financement par cotisations* le plus bas (voir tableau 1).

Ces disparités substantielles dans les ressources monétaires selon les types expliquent également que le poids de chacun d'entre eux dans le budget total de l'échantillon des associations sans salarié diffère de leur poids en termes d'effectifs. Ainsi, le type *financement par cotisations* regroupe le quart de cet échantillon, mais voit sa part tomber à 14 % du budget cumulé. À l'inverse, pour le type *ressources hybrides*, ces parts passent respectivement de 24 % à 33 %.

Parmi les variables supplémentaires disponibles dans l'enquête pour caractériser les différents types, celle concernant les secteurs d'activité mérite une attention particulière. L'enquête Paysage associatif envisage différents niveaux d'agrégation de ces secteurs. Le niveau le plus agrégé en contient sept : la défense des droits, causes ou intérêts ; le sport ; la culture ; les loisirs ; le secteur de la santé, de l'action sociale et de l'action caritative ; celui de l'éducation-formation-insertion ; et le secteur de la gestion de services économiques auquel est associé le développement local. Pour les besoins de notre étude, nous avons dissocié les activités caritatives et humanitaires de la santé et de l'action sociale et, de ce fait, nous avons huit secteurs.

Tableau 1. Tableau synoptique des modèles socio-économiques des associations sans salarié

Indicateurs		TYPE 1 Type marchand	TYPE 2 Financement par cotisations	TYPE 3 Financement dual : fonds publics et cotisations	TYPE 4 Ressources hybrides	Ensemble de l'échantillon
Moyenne des parts de chaque ressource monétaire dans le budget des associations	Cotisations	7%	91%	40%	28%	39%
	Dons et mécénat	7%	1%	8%	14%	8%
	Recettes d'activités privées	56%	2%	18%	30%	29%
	Financements publics	30%	6%	34%	28%	24%
Montant moyen des ressources totales par association		11393 €	5565 €	8317 €	13283 €	9800 €
Poids du type	Dans les effectifs totaux	31%	25%	20%	24%	100%
	Dans le budget total	36%	14%	17%	33%	100%
Moyenne de l'indice de concentration/diversification des ressources¹		0,339	0,147	0,644	0,819	0,467
Bénévolat	Indicateur de recours au bénévolat ² Nombre moyen de bénévoles par association	30	45	40	26	35
		24	13	21	31	22
	Nombre moyen d'heures bénévoles par association	1474	647	1293	2210	1411
	Poids du type dans le volume total de bénévolat	33%	11%	18%	38%	100%
Nombre moyen d'adhérents		143	101	109	98	114
Orientation du projet associatif	Vers les membres (en % des associations)	34%	79%	58%	52%	55%
	Vers des publics extérieurs (en % des associations)	66%	21%	42%	48%	45%
Aire géographique d'activité (en % des associations)	Plusieurs communes au maximum	70%	82%	79%	66%	73%
	Département et au-delà	30%	18%	21%	34%	27%
Part des associations appartenant à des réseaux		47%	53%	52%	59%	52%
Âge moyen des associations (en années)		29	21	28	31	27

Indicateurs		TYPE 1 Type marchand	TYPE 2 Financement par cotisations	TYPE 3 Financement dual : fonds publics et cotisations	TYPE 4 Ressources hybrides	Ensemble de l'échantillon
Secteur d'activité	Secteurs surreprésentés	Santé-social, caritatif-humanitaire	Sport, éducation-formation-insertion, défense des droits, gestion de services économiques			X
	Secteurs sous-représentés	Sport, éducation-formation-insertion	Culture, santé-social, caritatif-humanitaire	Caritatif-humanitaire		
Particularités dans la gouvernance par rapport à l'ensemble de l'échantillon			Plus grande fréquence de femmes présidentes			
Autres particularités par rapport à l'ensemble de l'échantillon		Dépenses pour former les bénévoles moins fréquentes	Dépenses pour former les bénévoles plus fréquentes		Dépenses pour former les bénévoles plus fréquentes	

1° L'indice est compris entre 0 et 1. Plus il est proche de 0, plus les ressources sont concentrées. Plus il est proche de 1, plus elles sont diversifiées.

2° L'indicateur de recours au bénévolat indique le nombre d'heures de bénévolat pour 100 euros de ressources monétaires. Ici, il s'agit de la moyenne des indicateurs calculés pour chaque association.

Les activités de chasse et de pêche sont intégrées au secteur des sports. L'action sociale réunit aussi bien l'action sociale avec hébergement que celle sans hébergement et inclut des activités comme les services à domicile, mais aussi l'information, l'orientation, la prévention, le conseil aux familles, etc. Le secteur de la défense des droits, causes ou intérêts est composite. Il regroupe des associations de consommateurs, d'usagers, de défense du cadre de vie, de quartier, mais aussi des associations de défense de l'environnement, des associations à caractère syndical ou professionnel, de parents d'élèves, patriotiques... Ce sont des organisations qui ont plutôt un caractère militant. Quant au secteur de la gestion de services économiques et du développement local, il rassemble notamment des associations de défense d'intérêts économiques locaux (offices de tourisme, syndicats d'initiative, agences de développement économique), mais aussi des associations gérant des services ou des moyens mutualisés.

On entend par secteur surreprésenté au sein d'un type un secteur dont la part dans ce type en termes de nombre d'associations est significativement supérieure à la part qu'il occupe dans l'échantillon et par secteur sous-représenté un secteur dont la part est significativement inférieure. Nous pouvons alors observer que dans le type *marchand*, les associations d'action sociale, caritatives et de santé sont surreprésentées¹. Réunies, elles constituent 24 % du type contre 15 % dans l'ensemble. Le sport y est au contraire sous-représenté (13 % du type contre 24 % dans l'ensemble). L'inverse est observé dans le type *financement par cotisations* où les associations sportives comptent pour plus du tiers tandis que les associations caritatives, de la santé et de l'action sociale n'en constituent que 8 %. En revanche, le profil sectoriel du type *ressources hybrides* ne se distingue pas de celui de la totalité de l'échantillon. Il en est presque de même pour le type *financement dual cotisations – fonds publics* à l'exception du secteur caritatif qui est sous-représenté.

Comparativement à l'ensemble des associations sans salarié, celles du type *financement par cotisations* mais aussi celles du type *financement dual* ont une aire géographique d'activité plus restreinte qui dépasse rarement plusieurs communes tandis que celles du type *ressources hybrides*

1. Dans les comparaisons dont les types font l'objet, les expressions « échantillon » ou « dans l'ensemble » ou « ensemble de l'échantillon » renvoient à l'échantillon qui fait l'objet de la section (ici celui des associations sans salarié et dans la section suivante celui des associations employeuses). Le constat d'une présence significativement supérieure ou inférieure est fait sur la base des valeurs-tests (voir annexe méthodologique).

opèrent plus fréquemment sur un rayon d'action qui est au minimum départemental. C'est dans ce type *ressources hybrides* que l'ancienneté moyenne de création des organisations est la plus grande et dans le type *financement par cotisations* que leur moyenne d'âge est la moins élevée. Aucune différence n'est avérée sur ce plan entre les autres types et l'ensemble de l'échantillon. S'agissant du nombre d'adhérents, dont la dispersion est très forte dans l'échantillon, aucun des quatre types ne se distingue de l'ensemble. En revanche, en ce qui concerne l'appartenance à des réseaux ou fédérations, le type *marchand* se signale par une fréquence d'adhésion plus faible (47 %) que l'ensemble (52 %) tandis que cette fréquence est au contraire plus élevée parmi les associations du type *ressources hybrides* (59 %).

Concernant la gouvernance associative, seul le type *financement par cotisations* se distingue de l'ensemble et uniquement sous un seul aspect, celui de la part des présidences associatives occupées par des femmes. Celle-ci y est en effet de 39 % quand elle est de 33 % dans la totalité de l'échantillon. Une partie au moins de l'explication de ce constat réside probablement dans la moindre ancienneté des associations du type en question. Or il est connu que la part des femmes présidentes est d'autant plus élevée que l'association est jeune (Tabariés, 2019).

Une autre variable fait apparaître des différences entre types qui ne sont pas considérables mais l'épreuve des valeurs-tests montre qu'elles ne sont pas dues pour autant au pur hasard. Il s'agit de la variable relative aux dépenses de formation des bénévoles. Comme on le sait, si le bénévolat est une ressource non rémunérée, il n'est pas pour autant nécessairement une ressource gratuite. La part des associations qui déclarent engager des dépenses de formation est plus faible dans le type *marchand* que dans l'ensemble (15 % contre 19 %), mais plus forte pour le type *financement par cotisations* (23 %) et pour celui des *ressources hybrides* (24 %).

Lorsque l'enquête Paysage associatif était administrée en ligne, des questions additionnelles étaient posées sur les difficultés éventuellement rencontrées par les associations. Pour le type *financement dual – fonds publics et cotisations* comme pour celui du *financement par cotisations*, aucune difficulté n'est citée plus souvent que dans l'ensemble de l'échantillon et certaines difficultés ont même une fréquence moindre. C'est notamment le cas pour le second type avec une baisse des subventions citée par 14 % seulement des associations du type contre 20 % pour l'échantillon total. Tel est aussi le cas de la difficulté à trouver des bénévoles pour renouveler

les structures dirigeantes (19 % contre 29 %) ou encore de la difficulté à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association (15 % contre 23 %). Le type *marchand* ne se distingue pas, lui non plus, par des difficultés plus importantes à l'exception de la diminution du nombre d'adhérents, citée par une association du type sur cinq contre approximativement une sur six dans l'échantillon global.

Le type *ressources hybrides* connaît en revanche plus de difficultés que ce n'est le cas dans l'ensemble de l'échantillon. Nous n'en ferons pas ici une liste exhaustive. Citons toutefois la diminution des subventions publiques, déclarée par 29 % des associations contre 20 % en moyenne, la difficulté à trouver des bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes (41 % contre 29 %) ou la difficulté à trouver et conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association (31 % contre 23 %).

Quatre types de modèles socio-économiques des associations employeuses

La classification effectuée sur les associations employeuses a conduit elle aussi à différencier quatre types de modèles socio-économiques qui présentent des points communs avec les types mis en évidence pour les associations sans salarié. Trois de ces types ont d'ailleurs été désignés des mêmes noms ou de noms proches. Le premier type se singularise par la part élevée de recettes d'activités privées dans les ressources monétaires et est donc appelé type *marchand* (voir tableau 2). Le second se distingue par l'importance des cotisations dans les ressources monétaires. Il est désigné ici du terme *financement par cotisations*. Le troisième type est celui qui présente le plus fort indice de concentration des ressources avec un financement très majoritairement constitué de fonds d'origine publique. C'est le type *financement public dominant*. Le quatrième et dernier type est celui qui a la plus forte diversification des ressources monétaires avec, en particulier, une part des dons et du mécénat nettement supérieure à celle des autres types. C'est le type *ressources hybrides*. L'intensité du recours au bénévolat y est plus forte que pour les autres types, tout comme l'est le volume moyen par association de cette ressource non rémunérée, ce qui explique que, bien que ne représentant que 22 % des associations de l'échantillon, ce type compte pour 43 % du volume total du bénévolat de l'échantillon.

À l'image des associations sans salarié, les associations employeuses du type *marchand* ont un projet majoritairement tourné vers un public

extérieur et cette orientation est encore plus nette pour le type *financement public dominant* puisque tel est alors le cas de plus des trois quarts des associations. En revanche, sans surprise, c'est bien très majoritairement aux membres que sont destinées les activités des associations du type *financement par cotisations*. Le partage entre les deux orientations des projets associatifs est nettement moins contrasté parmi les associations du type *ressources hybrides*.

Le budget moyen par association varie selon les types. Il est le plus élevé au sein du type *financement public dominant* et il est le plus faible dans le type *financement par cotisations*. Comme pour les associations sans salarié, ces disparités expliquent que le poids des types en termes budgétaires peut différer nettement du poids calculé à partir des effectifs. Ainsi le second poids est-il respectivement de 24 % et de 26 % pour les types *financement par cotisations* et *financement public dominant* tandis que le premier est respectivement de 5 % et de 44 %.

Il est de connaissance commune que l'emploi et la masse salariale sont étroitement corrélés au montant du budget des associations employeuses. Il n'est donc pas étonnant d'observer ici que la hiérarchie des types selon le volume moyen d'heures de travail salarié par association épouse leur hiérarchie selon leurs ressources budgétaires. Du point de vue des secteurs d'activité, le sport est nettement sous-représenté dans le type *marchand* (les associations sportives comptent pour 8 % dans ce type contre 23 % dans l'échantillon total), tandis que la culture et les loisirs sont surreprésentés (respectivement 34 % et 12 % pour ces deux types contre 24 % et 8 % dans l'ensemble de l'échantillon). En revanche, le sport est nettement surreprésenté dans le type *financement par cotisations* puisque près de six associations sur dix y relèvent de ce secteur. Y sont au contraire sous-représentés le secteur de la santé et de l'action sociale, celui du caritatif, l'éducation-formation-insertion ainsi que la gestion de services économiques. Dans le type *financement public dominant*, les parts occupées dans les effectifs associatifs par la santé et le social (47 %) mais aussi, dans une moindre mesure, par la gestion de services économiques (7 %) sont plus élevées que dans l'ensemble (respectivement 24 % et 4 %). Dans ce type, le sport est presque absent (3 %) tandis que les loisirs sont sous-représentés (4 % contre 8 % dans l'échantillon). Enfin, dans le type *ressources hybrides*, on observe une surreprésentation du sport (30 % des associations de ce type), moins forte toutefois que dans le type *financement par cotisations*, mais aussi du secteur caritatif et de la défense des droits. La culture est en revanche sous-représentée (17 % du type).

Tableau 2. Tableau synoptique des modèles socio-économiques des associations employeuses

Indicateurs		TYPE 1 Type marchand	TYPE 2 Type financement par cotisations	TYPE 3 Financement public dominant	TYPE 4 Ressources hybrides	Ensemble de l'échantillon
Moyenne des parts de chaque ressource monétaire dans le budget des associations	Cotisations	4 %	74 %	3 %	15 %	22 %
	Dons et mécénat	3 %	2 %	5 %	19 %	7 %
	Recettes d'activités privées	64 %	10 %	9 %	28 %	29 %
	Financement public	29 %	14 %	83 %	38 %	42 %
Montant moyen des ressources totales par association		364 143 €	67 483 €	534 273 €	265 702 €	316 457 €
Poids du type	Dans les effectifs totaux	28 %	24 %	26 %	22 %	100 %
	Dans le budget total	32 %	5 %	44 %	19 %	100 %
Moyenne de l'indice de concentration/ diversification des ressources¹		0,515	0,427	0,312	0,809	0,507
Bénévolat	Indicateur de recours au bénévolat ²	4	4	4	10	5
	Nombre moyen de bénévoles par association	69	17	74	95	64
	Nombre moyen d'heures bénévoles par association	6 200	1 536	5 004	11 481	5 961
	Poids du type dans le volume total de bénévolat	29 %	6 %	22 %	43 %	100 %
Travail salarié	Nombre moyen de salariés	15	4	16	8	11
	Nombre moyen d'heures salariées	13 241	1 563	16 418	5v733	9 547
Nombre moyen d'adhérents		469	499	495	514	493
Orientation du projet associatif	Vers les membres (en % des associations)	37 %	86 %	23 %	53 %	48 %
	Vers des publics extérieurs (en % des associations)	63 %	14 %	77 %	47 %	52 %
Aire géographique d'activité (en % des associations)	Plusieurs communes au maximum	51 %	83 %	54 %	51 %	59 %
	Département et au-delà	49 %	17 %	46 %	49 %	41 %

Indicateurs		TYPE 1 Type marchand	TYPE 2 Type financement par cotisations	TYPE 3 Financement public dominant	TYPE 4 Ressources hybrides	Ensemble de l'échan- tillon
Part des associations appartenant à des réseaux		69 %	72 %	70 %	78 %	72 %
Âge moyen des associations (en années)		28	35	30	36	32
Secteur d'activité	Secteurs surreprésentés	Culture, loisirs, éducation-formation-insertion	Sport	Santé-social, gestion de services économiques	Sport, caritatif-humanitaire, défense des droits	
	Secteurs sous-représentés	Sport	Santé-social, caritatif-humanitaire, éducation-formation-insertion, gestion de services économiques	Sport, loisirs	Culture	
Particularités dans la gouvernance par rapport à l'ensemble de l'échantillon		La part des présidents qui sont cadres, professions libérales ou enseignants est plus élevée	La part des associations sans CA est plus forte	La part des associations ayant un CA est plus forte. La part de celles dont le président a au moins bac + 3 est plus grande		
Autres particularités par rapport à l'ensemble de l'échantillon		Plus faible part d'associations réalisant des dépenses de formation pour leurs bénévoles	Plus faible part d'associations remboursant les frais de leurs bénévoles		Plus grande part d'associations avec des dépenses de formation pour leurs bénévoles ou des remboursements de frais en leur faveur	

1 : L'indice est compris entre 0 et 1. Plus il est proche de 0, plus les ressources sont concentrées. Plus il est proche de 1, plus elles sont diversifiées.

2 : L'indicateur de recours au bénévolat indique le nombre d'heures de bénévolat pour 100 euros de ressources monétaires. Ici, il s'agit de la moyenne des indicateurs calculés pour chaque association et non de l'indicateur calculé pour l'ensemble du type.

On constate que les associations du type *financement par cotisations* ont très majoritairement une aire géographique d'activité limitée. Dans 83 % des cas, elle ne dépasse pas plusieurs communes, tandis que les types *marchand* et *ressources hybrides* ont plus souvent que dans l'ensemble une aire de rayonnement au moins départementale. En ce qui concerne l'appartenance à des réseaux et fédérations, il n'y a guère de différences entre les types si ce n'est que les associations du type *ressources hybrides* ont une propension légèrement supérieure à y adhérer. Les associations de ce type ont également un âge moyen supérieur à celui estimé sur l'ensemble de l'échantillon, tandis que les associations du type *marchand* sont plus jeunes.

Comme pour les associations sans salarié, aucune distinction ne peut être faite entre les quatre types sous l'angle du nombre d'adhérents. Peu d'autres variables de l'enquête Paysage associatif français font apparaître des différences. Au niveau de la gouvernance, on peut noter que la part des associations du type *financement par cotisations* indiquant ne pas avoir de conseil d'administration est deux fois plus forte que dans l'ensemble de l'échantillon (25 % contre 12 %). La part des présidents qui sont titulaires au minimum d'un diplôme égal à bac + 3 est supérieure dans le type *financement public dominant* à ce qu'il est dans l'ensemble (74 % contre 62 %) tandis que cette part est inférieure dans le type *financement par cotisations* (50 %). Enfin, dans les associations du type *marchand*, les titulaires de la présidence sont plus souvent des professions libérales, cadres supérieurs et enseignants (55 % contre 48 % dans l'échantillon total) alors que dans le type *financement par cotisations*, on observe le contraire, cette part étant de 38 %. L'accès à la présidence apparaît donc moins socialement sélectif dans ce dernier type.

En ce qui concerne les dépenses occasionnées par le bénévolat, le type *marchand* en réalise moins souvent pour la formation (21 % des associations contre 31 %) tandis que les associations du type *ressources hybrides* en font nettement plus fréquemment (45 %). Ces dernières sont aussi plus enclines à effectuer des remboursements pour les frais supportés par les bénévoles (59 % contre 47 % dans l'échantillon) tandis que les associations du type *financement par cotisations* le sont moins (37 %).

S'agissant des difficultés rencontrées, on observe que la fréquence de la difficulté à dégager les ressources nécessaires pour assurer la dotation aux provisions est plus élevée dans le type *marchand* (29 %) que dans l'ensemble de l'échantillon (23 %). Le même constat s'applique à la

difficulté à tarifier au juste prix les prestations (25 % contre 18 %) et à la baisse des financements publics (40 % contre 33 %). Mais la difficulté à renouveler les dirigeants de l'association y est moins souvent citée (27 % contre 35 %). Cette difficulté est en revanche la principale évoquée dans le type *financement par cotisations* (43 % des associations). Celui-ci se signale toutefois par une mention souvent moins fréquente des difficultés suggérées par le questionnaire que ce n'est le cas dans l'ensemble de l'échantillon.

Parmi les associations du type *financement public dominant*, sont plus souvent évoquées les difficultés liées à la généralisation des appels d'offres, indiquées par 32 % d'entre elles contre 25 % dans l'échantillon total, celles qui résultent du retrait d'un partenaire public (30 % contre 24 %), ainsi que celles nées du désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets (25 % contre 18 %). Enfin, le type *ressources hybrides* semble être plus sensible à la diminution des subventions (45 % contre 37 % dans l'échantillon), mais c'est la seule difficulté qui le différencie de l'ensemble de l'échantillon.

En résumé, les types obtenus par notre analyse sur la base des sept critères retenus paraissent cohérents au regard des variables de l'enquête avec lesquelles nous pouvons les croiser. Le type *marchand* est nettement orienté vers des usagers extérieurs aux associations. Si l'on considère la répartition des ressources cumulées au sein de ce type, c'est-à-dire celles de l'ensemble des associations qui en relèvent, le financement public en représente un peu moins du quart². La présence de la culture et des loisirs y est forte. Environ 40 % des associations de l'échantillon appartenant à ces deux secteurs y sont regroupées. La tarification des services fournis au public y est une difficulté plus souvent citée. La mobilisation du bénévolat n'y est pas négligeable, mais l'investissement en formation en direction des bénévoles est faible comparativement à l'ensemble. Cette ressource joue un rôle plutôt périphérique et ce sont les professionnels salariés qui assument les tâches principales requises par les activités.

Le type *financement par cotisations* réunit de petites organisations dont l'aire de rayonnement est limitée à la proximité géographique. Les associations sportives y sont clairement majoritaires. Les subventions publiques

2. Ces informations ne figurent pas dans le tableau 2 où est seulement reportée, sur les quatre premières lignes, la moyenne des parts de chaque ressource telles qu'elles sont calculées au niveau des associations.

et les recettes d'activités privées jouent un rôle d'appoint. Ce type semble rencontrer moins de difficultés, sauf en ce qui concerne le renouvellement des dirigeants.

Le type *financement public dominant* est composé d'associations d'une taille (mesurée en termes budgétaires) supérieure en moyenne à celle de l'échantillon. Le volume de travail salarié y est également plus important tandis que la part qu'occupe ce type dans le volume total du bénévolat est plutôt modeste. Les services sont orientés très principalement vers un public extérieur à l'association et relèvent de politiques publiques comme l'atteste la surreprésentation en son sein du secteur de la santé et du social. Les difficultés exprimées plus fréquemment que dans l'ensemble de l'échantillon sont liées aux rapports avec les pouvoirs publics.

Le type *ressources hybrides* dispose des recettes les plus diversifiées même si les fonds publics en constituent la majorité relative, ce qui explique que les associations qui y sont regroupées sont sensibilisées à la baisse des subventions. Cette diversification se traduit également par un appel important au bénévolat qui, contrairement au type *marchand*, fait l'objet d'un investissement en formation plus fréquent que dans l'ensemble de l'échantillon. Cette ressource joue un rôle plus important dans la vie associative que ce n'est le cas dans le type *marchand* ou le type *financement public dominant*.

Conclusion

Les investigations ont conduit à distinguer quatre types de modèles socio-économiques parmi les associations sans salarié aussi bien que parmi les employeuses. Nous avons attribué le même nom à trois de ces types qui sont le type *financement par cotisations*, le type *marchand* et le type *ressources hybrides*. Le quatrième type pour les associations sans salarié est le type *financement dual fonds publics – cotisations* et pour les employeuses le type *financement public dominant*. Pour autant, les différences ne sauraient être ignorées entre ces deux typologies.

D'abord, et c'est un truisme, l'une porte sur des associations qui ne mobilisent que du travail bénévole tandis que l'autre concerne des organisations qui font appel au travail salarié. Cette distinction n'est pas anodine. La présence de salariés est un critère qu'il conviendrait de retenir si la classification devait être effectuée sur l'ensemble des associations. Ensuite, à y

regarder de près, même lorsque les types issus de ces deux classifications reçoivent la même dénomination, des différences se font jour.

Par exemple, si les deux types *ressources hybrides* ont en commun l'importante diversification de leurs ressources monétaires, celui des associations sans salarié connaît une intensité de recours au bénévolat la plus faible de tous les types, même si le volume de bénévolat mobilisé est le plus important, tandis que, parmi les employeuses, ce type a au contraire l'intensité de recours au travail bénévole la plus élevée. Il faut aussi noter la différence de sensibilité aux difficultés éventuelles des associations regroupées dans ces deux types de même appellation selon qu'elles sont sans salarié ou au contraire qu'il s'agit d'associations employeuses. En effet, alors que les secondes n'en citent pratiquement aucune hormis la diminution des subventions, le nombre des difficultés surreprésentées chez les premières est important même si ces difficultés restent minoritaires au sein du type.

De même, si la part des cotisations est majoritaire dans les ressources des deux types *financement par cotisations*, l'ampleur de cette prédominance diffère. Elle est écrasante dans le cas des associations sans salarié tandis que le degré de concentration des ressources est moins fort dans le cas des employeuses puisque les recettes d'activités comme les financements publics y jouent un rôle d'appoint, certes limité mais pas complètement marginal. En outre, les compositions par secteur d'activité de ces deux types se distinguent. En ce qui concerne les associations employeuses, le sport est nettement majoritaire. Le type de même nom chez les associations sans salarié est, sous cet angle sectoriel, nettement plus diversifié même si le sport y est également – mais moins fortement – surreprésenté.

S'agissant des profils des deux types *marchands*, ils diffèrent sous l'angle des secteurs d'activité qui les caractérisent. Chez les employeuses, la culture et les loisirs occupent une place plus importante que dans l'ensemble de l'échantillon tandis que chez les sans salarié ce sont les secteurs santé-social et caritatif qui sont dans cette situation. Quant au type *financement public dominant* des associations employeuses, il est très distinct du type *financement dual fonds publics-cotisations* des associations sans salarié. Dans le premier cas, la place du financement public est considérable, ce qui traduit le fait que ce type regroupe des organisations qui pour nombre d'entre elles contribuent à la mise en œuvre de politiques publiques. Pour la très grande majorité des associations concernées, le projet est orienté vers un public extérieur à l'association. Chez les associations sans

salarié, le type *financement dual* ne donne pas au financement public une place prépondérante. En outre il concerne un spectre sectoriel beaucoup plus large d'organisations dont la majorité a un projet tourné vers leurs membres (58 %).

Pour terminer, deux remarques méthodologiques s'imposent. Tout d'abord rappelons que les échantillons sur lesquels l'étude a été réalisée ne peuvent être considérés comme représentatifs, au sens statistique du terme, de l'ensemble des associations de chacune des deux catégories (employeuses et sans salarié). Toutefois, en dépit de cette limite, la composition ces échantillons reflète la variété du tissu associatif et, de ce fait, nous considérons que les résultats qui sont présentés ont un intérêt ne serait-ce qu'à titre de suggestions pour des développements ultérieurs. Ensuite, il nous faut ici répéter que les typologies décrites sont dépendantes des variables retenues pour construire les classifications. Elles ne peuvent en être dissociées. Autrement dit, d'autres typologies sont envisageables, reposant sur d'autres choix s'agissant des variables actives. Les perspectives d'approfondissement de ce travail exploratoire ne manquent donc pas.

BIBLIOGRAPHIE

Lebart L., Morineau A., Piron M., 2000, *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, 3^e édition, Paris, Dunod.

Tabariés M., 2019, « Profil des dirigeants bénévoles », in Tchemonog V., Prouteau L., *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz, p. 116-165.

Tchemonog V., Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz.

Entretien 1

Accompagner les associations sur la question des modèles socio-économiques

*Le point de vue de Caroline Germain,
déléguée générale de l'ADASI*

L'Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des projets d'intérêt général (ADASI) – cofondée par le Mouvement associatif, l'Avise³ et Le RAMEAU⁴ – est une association qui depuis 2014 a pour vocation d'inventer et d'expérimenter des solutions de conseil en stratégie sur des thématiques et problématiques majeures pour le monde associatif : les modèles socio-économiques d'intérêt général, les têtes de réseau, le déploiement à grande échelle des projets d'innovation.

Caroline Germain est déléguée générale de l'ADASI depuis sa création et mène des recherches-actions sur l'accompagnement stratégique des structures d'intérêt général depuis près de quinze ans. L'entretien aborde une perspective croisée sur les quatre expérimentations que l'association a suivies avec le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP), mais revient aussi sur les évolutions économiques du monde associatif et du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire (JEP).

Comment définiriez-vous la notion de modèle socio-économique associatif?

Un modèle socio-économique constitue la structuration des moyens au service du projet associatif. Cette définition permet de poser deux postulats clés : le premier est qu'un modèle socio-économique est un outil au service d'un projet associatif, il n'en est ni le guide ni la finalité (d'où l'enjeu majeur pour les dirigeants associatifs de reprendre du pouvoir

3. Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement : www.avise.org

4. Laboratoire d'innovations partenariales : www.lerameau.fr

d'agir sur ce sujet). Le deuxième postulat est que, pour comprendre son modèle socio-économique, cela nécessite d'aller poser un regard sur ses trois piliers : ses richesses humaines, ses logiques de financements et de coûts et ses interactions ou partenariats avec l'écosystème. Ces trois typologies de moyens étant différemment hybridées en fonction des projets.

Un modèle socio-économique est pertinent lorsqu'il est en cohérence avec la nature du projet associatif dans ses composantes politiques et stratégiques.

Projet stratégique, projet politique : que mettez-vous derrière les deux ?

Le projet politique vise une transformation à long terme inscrite dans le projet associatif. Le projet stratégique, c'est une perspective dans un temps plus court, plus resserré. La projection d'actions à trois, cinq ans, correspondant à l'atteinte d'un palier au service du projet politique.

L'équipe de la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH) analyse l'articulation entre modèle socio-économique et projet politique alors que l'équipe du RAMEAU analyse son articulation avec le projet stratégique pour identifier des leviers d'évolution. Je trouve que les deux sont des points d'entrée extrêmement intéressants et apportent des regards différents mais très complémentaires.

Comment appréhendez-vous les évolutions des modèles socio-économiques associatifs des dernières décennies au regard de votre pratique professionnelle ?

Je pense qu'il y a trois grands cycles dans les modèles socio-économiques associatifs de l'après-guerre. Dans un premier temps, le développement de projets associatifs a répondu à la fois à un besoin social et à une volonté d'émancipation des individus (on dirait « *empowerment* » aujourd'hui). C'est vraiment spécifique des associations de jeunesse et d'éducation populaire. L'élément central des modèles socio-économiques de ces structures était alors l'engagement humain (le bénévolat en d'autres termes).

Le deuxième temps intervient il y a environ trente ans en lien avec les avancées politiques et sociales, avec une vague dite de professionnalisation (passage du bénévolat au salariat). On voit d'ailleurs que le FONJEP, pour faire référence à ce dispositif, s'est construit lors de cette vague. Même si l'engagement est resté le premier moteur associatif, le salariat

en est devenu une brique essentielle. Les associations se sont structurées économiquement ; leurs modèles socio-économiques s'appuient sur des subventions de fonctionnement et, pour certaines, des revenus d'activité (notamment *via* des délégations de service public).

Un premier cycle de vie des modèles socio-économiques a donc reposé sur l'engagement humain, puis un deuxième cycle a intégré différents leviers de financement créant une première hybridation des richesses humaines (salariés et bénévoles). Le troisième cycle que nous vivons actuellement met en avant une nouvelle dimension : la logique partenariale. Celle-ci s'accompagne d'une nouvelle diversification des leviers de financement et des richesses humaines qui subissent des transformations profondes. Citons quelques exemples. Les subventions, qu'elles soient d'ailleurs issues de financements publics ou de bailleurs privés, tendent à avoir pour objet de répondre aux problématiques directes du financeur (*via* des appels d'offres), ce qui laisse moins de marge de manœuvre pour la réalisation du projet. Autre exemple : le bénévolat n'est plus du tout le même aujourd'hui qu'il y a quinze ou vingt ans et nécessite de repenser les parcours ou modes d'engagement à tous les niveaux.

Dans la phase actuelle, il est devenu complexe de prendre de la hauteur pour avoir une vue sur l'ensemble des composantes du modèle socio-économique ; c'est pourtant une nécessité pour s'extraire des pressions de l'extérieur. Nous sommes arrivés à un moment particulier sur cette question : comment conserver la « maîtrise » de son modèle socio-économique au service de son projet (et non l'inverse !) ? Les projets associatifs plus jeunes se projettent plus facilement dans un modèle complexe puisque, par nature, ils se sont construits avec les contraintes de leur environnement.

Pour les structures plus anciennes, la tâche est plus ardue car elle peut demander une révolution de pensée : prendre la main sur son modèle socio-économique tout en conservant son ADN. Il devient nécessaire de changer de lunettes pour regarder son modèle...

Ces transformations ne constituent-elles pas alors un véritable risque pour les réseaux anciens ?

Effectivement, il y a toujours un risque d'instrumentalisation. Je pense que ces réseaux ont raison de le pointer mais le vrai danger est de ne rien faire, de ne pas accepter de comprendre et d'analyser son propre modèle socio-économique. Le sujet reste encore « neuf », cela représente douze

ans de travaux avec Le RAMEAU, pour comprendre et qualifier les spécificités des modèles socio-économiques du monde associatif. Parce que la question du modèle économique ne se pose pas du tout de la même manière pour le monde de l'entreprise, il est naturel de pas y voir clair et de ne pas se sentir à l'aise avec le sujet. Les acteurs associatifs avec qui nous travaillons sur les questions de modèles socio-économiques, qu'ils soient dirigeants salariés ou bénévoles, témoignent fréquemment de leur propre autocensure sur le sujet et de leurs besoins de monter en compétences collectivement. Je connais peu d'associations qui ont une réelle maîtrise de cette question d'autant que la réflexion peut être politiquement sensible. Pour autant, le plus grand risque est de refuser de se confronter au sujet. Travailler sur son modèle socio-économique, c'est toujours reprendre du pouvoir d'agir, sur ses moyens, sur sa manière de faire.

Qu'est-ce que la crise de la Covid-19 vient changer ou ne pas changer dans ce troisième cycle ?

La crise de la Covid-19 vient rendre saillantes des problématiques déjà existantes, en agissant comme un miroir grossissant. Nous sommes en train d'analyser les résultats de l'enquête FONJEP sur les modèles socio-économiques, qui a porté sur environ 3 000 structures JEP, et de les comparer aux résultats de 2017. Les budgets, leur répartition restent similaires avec une majorité de financements publics. C'est ce qu'on constate dans les réseaux d'ailleurs : il n'y a pas d'évolution majeure des modèles socio-économiques.

Ce qui est remarquable dans l'enquête de 2020 par rapport à celle de 2017, c'est que les associations mettent en avant le levier de la coopération et du partenariat comme élément clé de consolidation et de transformation des modèles socio-économiques. Cela vient conforter l'idée que le développement de nouvelles formes d'interactions avec les écosystèmes est au cœur des nouveaux modèles.

On peut souligner aussi que durant la crise sanitaire (premier confinement, enquête d'octobre 2020), les dirigeants des associations JEP ont noté que l'élément de sécurisation de leurs activités a été la capacité à mobiliser les forces vives en interne pour inventer des solutions. Cette capacité de mobilisation interne leur a permis d'innover et de prendre des risques pour répondre aux urgences du terrain (notamment pour les publics en situation de grande précarité). Néanmoins, ils témoignent avoir été en difficulté pour nouer de nouvelles coopérations avec d'autres associations,

entreprises du territoire ou collectivités. Nous faisons l'hypothèse que nombre de structures associatives n'étaient pas préparées au développement de nouvelles coopérations d'autant que, par nature, la rencontre se fait habituellement sur du temps long. L'enjeu est maintenant de créer les conditions pour que de nouvelles logiques d'action, notamment des logiques de réciprocité, de coconstruction, se développent.

Je pense que le contexte a joué aussi le rôle de révélateur en soulignant l'intérêt de la question des modèles socio-économiques pour 80 % des structures de l'échantillon. La crise sanitaire nous oblige surtout à avancer plus vite.

En tant que spécialiste du secteur, quels résultats issus des quatre expérimentations du FONJEP ont retenu votre attention ?

Ce qui est tout à fait innovant dans le projet du FONJEP, c'est de permettre la réalisation de quatre recherches-actions avec des approches plurielles, quatre équipes de différentes disciplines et avec des méthodes de recherche variées. Ce qui est remarquable dans les résultats, c'est que s'il n'y a pas de convergence dans les postures de départ, il y en a dans les conclusions. Tous montrent que la culture et les pratiques des associations JEP portent fondamentalement ce qui est le plus nécessaire aujourd'hui pour répondre aux besoins de nos territoires et proposer de nouveaux modèles. Les chercheurs soulignent également dans ces structures une vraie difficulté à rendre compte de la valeur créée sur les territoires et à la valoriser. Enfin, dans chacun des rapports de recherche, le territoire apparaît comme un enjeu clé pour les réseaux, notamment de proximité.

Maintenant, la vraie question est : comment articule-t-on la réflexion de fond avec des outils opérants pour incarner les mutations nécessaires ? L'enjeu est de permettre le passage à l'action : mettre à disposition des outils, des démarches, des méthodes, et développer des compétences sur ce sujet.

Il s'agit aussi d'articuler les analyses académiques qui ont une véritable force et profondeur de réflexion avec des analyses plus empiriques qui ont une portée opérationnelle, sans les opposer. Il ne s'agit pas de jouer les unes contre les autres, de même que l'on ne peut pas opposer recherche fondamentale et recherche appliquée.

Avez-vous trouvé des résultats dérangeants ?

Sans vouloir paraître naïve, ni évacuer trop rapidement les aspects politiques nécessairement sous-jacents aux questions de modèles socio-économiques associatifs, il ne me semble pas pertinent d'avoir un regard uniquement idéologique sur le sujet. Il me paraît trop simple de pointer du doigt le(s) mauvais élève(s). La réalité est toujours plus complexe qu'une catégorie d'individus ou d'organisations qui auraient souhaité tordre ou instrumentaliser un système. Je pense que la question du modèle socio-économique peut être parasitée par des débats idéologiques au détriment de réflexions de fond, comme comprendre les grands types de régulation dans lesquels les projets sont encastés. Les projets qui abordent la question de leur modèle socio-économique uniquement sous l'angle politique peinent à trouver des solutions. Cela enferme les dirigeants dans une causalité exogène et leur enlève tout pouvoir d'agir sur leur propre modèle. Il est dangereux de se dessaisir de cette question et, d'ailleurs, l'une des premières vertus (mise en avant par les dirigeants eux-mêmes) de toutes les recherches-actions ou accompagnements en matière de modèle socio-économique, c'est de permettre à l'association de se réapproprier son modèle, premier pas nécessaire pour entamer des échanges avec les parties prenantes internes et externes.

Reprendre la main sur le modèle, cela veut dire regarder en face ce que l'association produit, quelle est sa valeur ajoutée, quels sont les types de régulation possibles avec les partenaires privés ou publics. Il s'agit de créer un dialogue sans préjugé, en ayant une idée d'où l'on veut aller, et en acceptant que cette idée ne soit pas toujours partagée. En fait, ce qui fonctionne pour les structures et les réseaux qui arrivent à faire bouger leur modèle, ce n'est pas tant qu'ils arrivent à le faire bouger – parfois, ils n'y arrivent pas –, mais qu'ils l'ont juste renforcé en le donnant à voir et en créant un dialogue.

À l'ADASI, vous accompagnez de nombreuses têtes de réseaux notamment à partir d'un outil nommé la boussole stratégique dans laquelle la réflexion sur le modèle socio-économique est majeure. Pouvez-vous nous l'expliquer ?

Un projet associatif a différentes dimensions. Pour pouvoir l'analyser, il faut regarder ces différentes dimensions, dont le modèle socio-économique. Cela ne veut pas dire que le modèle socio-économique doit « tirer » le projet, bien au contraire. Cela veut dire que, quand on se questionne

sur les conditions de développement et de mise en œuvre de son projet, il est nécessaire d'avoir une vue d'ensemble sur sa logique de moyens. Ne pas faire l'exercice d'analyse de cohérence entre son modèle socio-économique et son projet, c'est prendre le risque que ce dernier s'éloigne de sa visée intrinsèque pour se focaliser sur la question économique de sa survie. Pour moi, un projet d'intérêt général, dont la seule question est de savoir comment l'association survit ou comment elle continue à faire vivre ses équipes, ce n'est plus un projet d'intérêt général. C'est très bien qu'il ait un projet pour continuer à faire vivre ses équipes, mais à ce moment-là, il s'agit d'un projet économique. Aucun plan stratégique d'une association d'intérêt général ne devrait se faire sans avoir une réflexion sur son modèle socio-économique.

Pour travailler sur ces questions, il faut commencer par prendre conscience de ce qu'est son propre modèle. C'est une véritable montée en compétences collective, il faut parfois un an et demi pour comprendre son propre modèle et en partager les fondamentaux au sein d'un même réseau. Parce que dans un très grand réseau, comprenant beaucoup de fédérations par exemple, finalement, les histoires et les manières de voir sont multiples et distinctes.

Une spécificité associative tient dans son modèle socio-économique, et sa capacité unique (que lui confère le droit fiscal notamment) à hybrider différentes ressources, notamment les différentes formes d'engagement. S'il y a un enjeu politique majeur dans le modèle socio-économique associatif, c'est que cette spécificité ne soit pas dévoyée. Il est enthousiasmant de voir se développer le concept des entreprises à mission ; pour autant, aucune entreprise ne pourra se substituer à l'action associative ni prétendre aux spécificités des modèles socio-économiques associatifs.

Au regard justement de la typologie proposée par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), quels types de modèles ou de ressources ont évolué selon vous ?

Si les grandes logiques de financement sont nominalement identiques – logique d'autofinancement, logique de tiers financeurs ou logique de revenus d'activité –, les leviers qui les sous-tendent sont toujours en évolution. On en trouve l'illustration dans les mutations des subventions issues des pouvoirs publics : des subventions de moins en moins utilisées

pour le projet de la commande publique ou de l'appel à projets, ou des subventions de plus en plus « fléchées ». Comment continuer à sécuriser ce levier clé de financement et d'innovation du monde associatif, en l'adaptant à de nouvelles volontés de coconstruction, sans l'enfermer dans un pis-aller de prestation de services ?

Si l'on regarde les richesses humaines, on voit là aussi de profondes mutations avec de nouvelles formes d'engagement. La recherche-action de la FMSH a notamment permis de requalifier les différentes formes de bénévolat.

La transformation majeure des modèles se situe dans ses dimensions partenariales, ou dans les relations qui seront à l'œuvre entre le monde associatif et ses autres parties prenantes.

Avez-vous l'impression qu'il y a, dans la pratique, des modèles ou des transformations qui concernent certains secteurs plus que d'autres ?

De vraies différences de regard et de pratiques existent entre les associations historiques et les plus jeunes : avec cinquante ans ou dix ans d'histoire, on ne fait pas face aux mêmes défis.

La première différence, c'est que le projet des unes est identifié comme innovant, quand celui des autres ne l'est plus. Alors que leurs réseaux continuent à être de réels vecteurs d'innovation, les structures anciennes sont plus en difficulté pour les valoriser et en faire un levier de consolidation de leur modèle socio-économique. Au-delà des différences selon les secteurs, les différences résident, selon moi, dans les cycles de vie et dans la manière dont les associations ont su développer une réelle dynamique d'innovation avec une ingénierie adaptée. Notre recherche-action sur les dynamiques d'innovation au sein des têtes de réseau, en partenariat avec le Mouvement associatif, en montre les différentes caractéristiques⁵.

5. Le Mouvement associatif/ADASI, livret *Les réseaux en tête... de l'innovation* publié en juin 2021.

Quel est le niveau d'analyse pertinent d'un modèle socio-économique dans une association et dans un réseau d'associations ?

Il y a deux niveaux d'analyse pour une association et trois niveaux d'analyse pour un réseau (incluant les deux premiers). Le premier est bien évidemment l'analyse et la structuration globale des différents leviers de l'association (richesse humaine, financements et partenariats). Le deuxième niveau d'analyse est la compréhension et l'articulation des modèles socio-économiques par domaine d'activité. Pour un réseau, il y a un troisième niveau à observer : l'articulation des modèles socio-économiques entre les différents niveaux du réseau – local, départemental, régional et national.

Pour les réseaux, les modèles socio-économiques les plus complexes sont principalement les têtes de réseau locales ou dites de proximité, souvent en situation de fragilité, mais qui sont pourtant les maillons clés, car elles sont situées au carrefour entre l'animation de la thématique sectorielle et la dynamique territoriale. Elles souffrent sans doute d'une difficulté à montrer pleinement leur plus-value alors qu'elles ont un rôle clé dans une dynamique de réseau.

Il y a là une véritable problématique partagée de valorisation : des associations qui ont des difficultés à faire comprendre leur valeur ajoutée à leurs partenaires de la même manière que des têtes de réseau qui n'arrivent plus à montrer la valeur à leurs propres associations membres.

En conclusion, le véritable enjeu, je pense, est de faire en sorte que les structures et les dirigeants des associations du territoire puissent se saisir du sujet. Qu'on leur donne des outils, mais qui ne soient pas trop enfermants, trop prescripteurs ou trop normatifs. Nous avons une responsabilité collective à répondre à leurs attentes sur ce sujet.

Entretien 2

Accompagner les réseaux de proximité sur la question des modèles socio-économiques

Le point de vue de Charles-Benoît Heidsieck, président fondateur du RAMEAU

Le RAMEAU est une association d'intérêt général. Ce laboratoire de recherche empirique part de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. L'association a mené l'une des quatre expérimentations lancées par le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP). L'interview de Charles-Benoît Heidsieck revient sur les choix de posture et de méthode du RAMEAU pour appréhender les modèles socio-économiques des têtes de réseau de proximité associative : l'important est de comprendre la diversité de ces modèles afin de mieux les valoriser et de faire reconnaître la place essentielle d'un secteur trop longtemps laissé hors des sentiers de la connaissance.

À quels enjeux – notamment économiques – répond la création du RAMEAU?

Rappelons d'abord que le sens premier du mot économie est « l'équilibre de la maison ». Depuis sa création en 2006, Le RAMEAU repose sur trois intuitions fortes qui fondent ses hypothèses de recherche. La première est que le barycentre de notre « maison » commune⁶ évolue de manière systémique avec une ampleur qui ne s'était pas vue depuis la Renaissance. La seconde est que pour assurer cette métamorphose, il est nécessaire de mobiliser tous les talents, tous les investissements et toutes les alliances. Enfin, l'humanité étant reliée par un lien commun entre tous les acteurs, il faut s'occuper en priorité des personnes et des territoires les plus fragiles, car c'est le maillon le plus faible qui détermine

6. Le barycentre est un concept mathématique qui représente le point de convergence optimal entre des points éloignés. Dans les travaux du RAMEAU, la « maison » commune correspond à l'écosystème qui articule à la fois les personnes, leurs projets et l'ensemble des territoires. Il s'agit donc d'une synergie équilibrée entre les hommes et la planète.

la force de la chaîne. C'est sur ces postulats que Le RAMEAU a inventé une méthode de recherche empirique capable d'explorer le mouvement émergent de coconstruction du bien commun. Elle a pour objectif de comprendre les transformations systémiques à partir de la réalité de terrain des organisations et d'en capter les « signaux faibles⁷ ».

Le RAMEAU étudie depuis son origine la notion de modèles socio-économiques. C'est un concept multidisciplinaire et polysémique. Il aura fallu quatorze ans de recherches-actions avec plus de 500 « dialogues de gouvernance⁸ », et un cheminement collectif de plus de sept ans pour fixer une connaissance issue de la pratique de terrain et être en mesure d'en partager les multiples facettes.

Les enseignements de cette recherche empirique sont structurants. Le barycentre de notre maison commune est en constante évolution. En partant des temporalités propres aux personnes (cycle de sept ans utilisé par la Fondation nationale de gérontologie pour expliquer les phases de la vie) et des projets d'innovation sociétale (cycle de 30 ans constaté et modélisé par l'association à partir de l'analyse de plus d'une cinquantaine d'innovations sociétales aujourd'hui entrées dans une phase de maturité collective), Le RAMEAU a établi des cycles de 120 ans qui rythment les cycles économiques. La dernière « rupture » date de la fin des années 1970. Elle n'est pas seulement liée à la fin d'un cycle d'innovation en raison de la reconstruction d'après-guerre, mais plus structurellement la fin d'un cycle de 120 ans lié à l'industrialisation. C'est la troisième « rupture » depuis la Renaissance. L'ampleur de la transformation n'est pas perçue, et la croyance collective est alors qu'en améliorant « l'outil » – en l'occurrence la finance – le retour à l'équilibre sera possible. C'est tout l'inverse qui se produit; puisque les fondations ont changé, l'outil « tourne dans le vide ». Après différentes alertes incomprises, il a fallu attendre 2008 pour constater les impacts de ce choix de décorrélation entre l'économie et la finance sur l'équilibre de la maison. Le jour du crash, seuls 3 % d'échanges de la Bourse correspondaient à de l'économie

7. Comme pour toute transformation majeure, certains signaux apparaissent avant d'être collectivement en mesure de les comprendre et de les analyser. Ils sont souvent précurseurs d'un mouvement en profondeur que seule l'analyse des temps longs permet de capter, de comprendre et d'interpréter.

8. Les « dialogues de gouvernance » correspondent à une méthode d'écoute et de mise en débat des défis stratégiques d'une organisation avec ses dirigeants, puis d'un suivi durant trois à sept ans des actions mises en œuvre pour les relever.

réelle et 97 % à de la spéculation à court terme. Le Léviathan, tel que le définissait Thomas Hobbes, est non seulement devenu incontrôlable, mais surtout l'outil – la finance – n'est plus au service de ce qu'elle est censée accompagner : l'économie.

En France, l'absence de culture économique nous fait confondre économie et finance, ce qui crée une confusion délétère. Pourtant, seule une parfaite maîtrise de la diversité des modèles socio-économiques permet de comprendre l'ampleur de la situation, et surtout comment reprendre le contrôle d'une économie au service de tous, et en priorité des plus fragiles d'entre nous. En raison de la complémentarité des modèles, il est non seulement utile mais aussi indispensable que des alliances stratégiques au service de l'intérêt général puissent coconstruire des réponses face à l'ampleur de nos défis. Ces solutions doivent à la fois concilier réduction des fragilités et émergence de développement économique durable pour pérenniser l'équilibre de la maison. Les modèles socio-économiques des structures d'intérêt général étant – par nature – les plus complexes, Le RAMEAU a choisi de s'y atteler depuis 2008.

Notons au passage que les trois « outils » qui devraient être au service de l'intérêt général avant d'être au service de leur propre équilibre ont tous subi la même dérive. Outre l'économie avec la finance, il s'agit de la justice avec le droit et de l'information avec les médias. À vouloir trop optimiser leur fonctionnement et les développer en quantité, ils se sont progressivement éloignés de leur sens premier. Si l'on ajoute celui du lien social plus récemment dévié avec les outils numériques, il est facile de comprendre l'effet démultiplicateur de ces quatre dérives cumulées. Les trois crises systémiques de ce début de XXI^e siècle nous le rappellent : nous devons retrouver le sens du bien commun, et peut-être plus encore celui de notre lien commun. Après la crise de la vision universelle en 2001, de la gestion universelle en 2008, nous vivons actuellement une crise de l'action universelle. Ces crises nous invitent à avoir la sagesse de (ré) inventer notre manière de « faire société ». Pour cela, il nous faut reprendre le contrôle de nos outils pour les remettre au service de la justice, de l'économie, d'une information qui donne confiance et de notre lien commun. C'est tout l'enjeu des alliances stratégiques entre mondes riches de leurs différences, incarné par le 17^e objectif de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030.

Comment faites-vous au RAMEAU pour penser l'économie des structures d'intérêt général?

Le RAMEAU n'a pas vocation à « penser l'économie », mais à décrire la manière dont les organisations la mettent au service de leur projet pour le pérenniser. Un modèle socio-économique d'intérêt général, c'est un modèle qui est au service de l'action et de l'engagement. Il repose sur trois leviers : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances.

Le premier levier est l'engagement. C'est la mobilisation des femmes et des hommes qui décident de se mettre au service d'un projet. Trois éléments peuvent les motiver. Le premier est fondé sur la capacité : ce que je « peux » faire. Il s'agit d'une logique de ressources humaines où la compétence prime. Le deuxième élément obéit à une logique fondée sur la responsabilité de chacun : ce que je « dois » faire. Mais il existe aussi une troisième dimension souvent oubliée : ce que je « veux » faire. La question est donc de définir comment les femmes et les hommes qui constituent le projet vont créer de la valeur à travers ce qu'ils doivent, peuvent et veulent faire ensemble. Cette question est d'autant plus pertinente dans les structures d'intérêt général où les formes d'engagement sont variées (bénévolat, salariat, jeunes en service civique, mécénat de compétences, etc.).

Le deuxième levier est celui de la diversité des ressources financières mobilisables. Il est possible d'agir soit pour baisser les coûts (optimisation, mutualisation, coûts évités par des dons en nature et/ou en compétences), soit pour accroître le financement des actions engagées (financements publics, revenus d'activités et financements privés). C'est ce que Le RAMEAU appelle « l'arbre des leviers ». Comme pour le levier des richesses humaines, les structures d'intérêt général ont la plus large palette de possibilités pour « hybrider leur modèle ». La clé du succès est d'anticiper à la fois les besoins financiers et les moyens d'y répondre. C'est ce qui va permettre de pérenniser le projet. « Gouverner, c'est prévoir » : plus une association va pouvoir se projeter, plus elle sera en mesure de maîtriser ses choix. L'avantage du modèle socio-économique des associations, c'est la diversité. En revanche, il est important de noter que si l'association choisit le revenu d'activité comme ressource prioritaire, alors elle ne pourra pas rester une structure d'intérêt général. Elle basculera en tant qu'opérateur économique d'utilité sociale. Ce n'est ni le même statut,

ni les mêmes droits associés. C'est sur ce point qu'il convient d'insister auprès des associations pour qu'elles puissent faire un choix éclairé⁹.

Enfin, le troisième levier, c'est la capacité à « faire alliance ». Autrement dit, comment la structure va démontrer, valoriser et créer avec d'autres une richesse nouvelle en lien avec son écosystème. La spécificité d'une structure d'intérêt général, c'est sa capacité à défricher grâce à l'engagement, à aller capter des « signaux faibles », ce que les autres acteurs ne peuvent pas faire. L'association a en effet la possibilité d'aller sur des terrains « vierges », d'agir avec des temporalités qui ne sont pas les mêmes que celles des autres acteurs. Les structures d'intérêt général ont la capacité irremplaçable de percevoir, d'expérimenter et de relayer des choses que les autres acteurs de l'écosystème ne peuvent capter. C'est la raison pour laquelle elles ont des droits spécifiques, tant sociaux (bénévolat) que fiscaux (don et mécénat). Leur capacité d'alliance est donc stratégique tant pour elles que pour leurs partenaires publics et privés. C'est la raison pour laquelle il faut préserver ce statut et ces spécificités.

Pour conclure, il est important de souligner que dans cette modélisation des trois leviers des modèles socio-économiques, les revenus financiers sont « encadrés » d'un côté par les richesses humaines (la capacité à mobiliser les envies et les talents), de l'autre par les partenariats stratégiques (la capacité à faire (re) connaître sa valeur aux autres acteurs de l'écosystème. Ces trois leviers forment un trépied qui constitue « l'équilibre de la maison » ... qui ne peut donc être réduit aux seules questions financières, et encore moins à la seule diversification de financement.

Précisément, quelles sont les spécificités, selon vous, des modèles socio-économiques du secteur associatif au regard du secteur public ou privé lucratif?

Le secteur de l'intérêt général est le plus hybride de ces trois leviers. Comme nous l'avons indiqué, il possède des droits sociaux et fiscaux qui lui sont propres. Aucun acteur économique privé ou public n'a le droit d'utiliser par exemple le bénévolat ou le don ; car dans le cas contraire, cela mettrait en péril le droit du travail ou la juste égalité entre les acteurs. Ce qui me surprend profondément aujourd'hui, c'est que l'on puisse confondre les modèles d'intérêt général et les modèles d'utilité sociale. Leurs missions

9. Voir à ce propos le référentiel *Les Modèles socio-économiques d'intérêt général*, Juris Associations, septembre 2019.

ne relèvent pourtant pas de la même nature. C'est la raison pour laquelle leurs modèles socio-économiques sont différents. Vouloir étendre certains avantages aux entrepreneurs sociaux par exemple, c'est ne pas comprendre la spécificité de chaque modèle. Chacun sa place et sa fonction et c'est cette diversité qui fait la force de l'ensemble de l'écosystème, comme Le RAMEAU l'a rappelé dès 2013 dans son rapport au gouvernement sur l'entreprise responsable, à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat.

Ne pas comprendre ces différences, c'est prendre le risque de réduire l'acteur associatif à n'être qu'un opérateur de solutions à moindre coût. Sa contribution est bien plus importante puisque c'est le lieu de l'engagement et de l'expérimentation empirique. Les structures d'intérêt général ont la capacité à capter les signaux faibles, à alerter l'ensemble des acteurs sur des choses que l'on ne voit pas et à expérimenter ce que les autres acteurs ne peuvent faire. Pousser les associations à devenir des opérateurs, c'est perdre la valeur qui fait leur spécificité. Nous devons au contraire faire (re) connaître et valoriser les caractéristiques qui font leur différence. C'est tout l'enjeu du programme (Re) connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général que Le RAMEAU a lancé avec le ministère chargé de la vie associative, la Caisse des dépôts, la Croix-Rouge et la Fondation Total.

Est-ce qu'on interroge les modèles socio-économiques d'intérêt général des têtes de réseau de la même façon qu'on interroge ceux d'une association de terrain ?

Naturellement non. Dès nos premières expérimentations en 2007, nous avons voulu montrer la différence entre les modèles des associations de petite taille (par exemple Jaccede qui avait un budget de 30 000 € à l'époque), de grandes associations (l'AFM-Téléthon) et des têtes de réseau (l'Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux [URIOPSS] Île-de-France par exemple). Selon la taille et la mission, les modèles socio-économiques ne sont pas les mêmes. Et nos travaux sur les « catalyseurs territoriaux » nous ont montré que leurs modèles étaient encore différents de ceux des réseaux sectoriels.

Dans la recherche réalisée avec le FONJEP, l'idée était d'aller plus loin encore en étudiant les têtes de réseau de proximité. Quelles différences de modèles entre les têtes de réseau nationales et les têtes de réseau régionales et infrarégionales ? Cela a été une magnifique découverte, riche d'enseignements.

Puisque le modèle socio-économique est un outil au service d'un projet, la première question est de définir les missions. Concernant celles d'une tête de réseau, le Mouvement associatif a réalisé avec l'Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des projets d'intérêt général (ADASI) des travaux très intéressants sur la cartographie des actions au service de ses membres. Cela nous a donné un « référentiel » commun. Quand je parle de référentiel – comme lorsque je parle de modèle –, il faut bien comprendre qu'il ne s'agit pas d'enfermer dans un « standard », mais bien au contraire de valoriser la diversité des modèles. Néanmoins, lorsque vous avez un modèle atypique, pour pouvoir l'expliquer à quelqu'un d'autre, il faut des « balises », des points de repère communs.

Les résultats ont montré que certaines des activités n'étaient absolument pas financées, que d'autres étaient surfinancées... sans que les têtes de réseau en aient réellement conscience, et sans qu'elles en pilotent les équilibres. Certaines têtes de réseau ont compris très justement ce qui se passe dans beaucoup d'associations : elles pensent qu'en créant de l'activité économique elles vont dégager de la marge pour financer des choses qu'elles ne peuvent pas financer autrement. C'est souvent un piège, car la marge dégagée est finalement extrêmement faible. Certaines ont fait l'amère expérience de se mettre dans un rôle d'opérateur, sans avoir dégagé de la marge pour laquelle ce rôle d'opérateur avait été créé. Autrement dit, elles ont alourdi leur charge sans créer directement de valeur pour leurs missions. La question est bien de savoir où elles peuvent créer le plus de valeur tant pour leurs membres que pour leur territoire... et comment elles peuvent la pérenniser. Très souvent en effet, les associations créent de l'innovation, et d'autres partenaires publics et privés viennent en retirer les fruits sans réinvestir dans ce qui a permis de faire émerger des solutions pertinentes aux besoins captés au plus près des publics et des territoires. C'est toute la « chaîne de valeur » qu'il faut donc étudier pour en comprendre les spécificités.

Plus riches encore furent les enseignements sur les spécificités des têtes de réseau par échelon territorial. La valeur de l'acteur national n'est pas la même que celui de l'échelon régional, ni même que celui de l'échelon infrarégional. Cette complémentarité, tant dans la valeur créée que dans la différence de modèles socio-économiques associés, est un « impensé » du secteur. Le RAMEAU a fait ressortir l'urgence de se saisir collectivement de cette question.

Il faut souligner en effet que les têtes de réseau de proximité sont les grandes oubliées de tous, y compris de leur tête de réseau national. Pourtant ces têtes de réseau de proximité fonctionnent comme des « courroies de transmission ». Historiquement, seuls étaient reconnus l'action de terrain, incarnée par les membres, et le dialogue institutionnel avec les acteurs publics, porté à un niveau national. La chaîne intermédiaire était peu considérée : « l'intendance suivra ! » pensait-on. Il y a progressivement une reconnaissance de la valeur de cette intendance. Les têtes de réseau de proximité sont à l'articulation entre le « premier kilomètre » des besoins des territoires et le « dernier kilomètre » des solutions que peut porter sectoriellement une organisation. Ainsi, par nature, elles sont obligées d'avoir une forme d'hybridation que n'ont pas les têtes de réseau nationales. Les têtes de réseau de proximité sont donc un « médiateur » entre l'action de terrain de leurs membres et les besoins transversaux des territoires sur lesquels ces réseaux sont implantés. Naturellement, souvent sans même le conscientiser, ces têtes de réseau de proximité ont su innover en matière de modèles socio-économiques... alors que les têtes de réseau nationales pensent encore bien souvent que le financement de ces relais de proximité est un poids. Il faut donc leur faire comprendre l'intérêt de cet investissement, et mieux encore d'être à l'écoute des formes d'innovation que captent leurs relais territoriaux. Pour cela, il ne faut pas se placer au niveau de la gouvernance des têtes de réseau, mais à celui de leurs actions.

Vous avez employé une méthodologie particulière ?

D'un point de vue méthodologie, il faut mettre en regard la cartographie de l'activité face à l'arbre des leviers du socio-économique. Puisqu'elles ont des missions moins hétérogènes que la diversité des acteurs de terrain, il a été plus facile de comparer les têtes de réseau : est-ce qu'il y a une vraie différence de modèle socio-économique ou est-ce que la différence de leviers mobilisés est liée à la spécificité des activités ? Là où la comparaison a été la plus intéressante, c'est lorsqu'un barycentre d'activités était assez proche, alors que des modèles socio-économiques très différents avaient été mis en place. Nous avons pu démontrer qu'il n'y a jamais une solution unique par rapport à une typologie d'activités. Finalement, se posait la question : est-ce que c'est réellement le choix d'activités qui a déterminé le choix des leviers économiques ou est-ce la contrainte économique qui a imposé le choix d'activités ? Malheureusement, alors que le modèle socio-économique n'est qu'un outil au service d'un projet, il est très souvent celui qui s'impose... si les réflexions n'ont pas été suffisamment anticipées.

Avez-vous des exemples de modèles économiques innovants ?

Oui, l'expérimentation a par exemple mis en valeur l'association des Petits Débrouillards. Ils ont « inventé » l'idée de comptabiliser l'immobilisation de leur temps passé à la conception et au lancement de l'infrastructure nécessaire au portage de leurs missions. Ils ont en effet pu amortir le temps mobilisé par leur réflexion stratégique. C'est un très lourd investissement qu'ils ont pu répartir sur trois ans, après une longue négociation avec leur commissaire aux comptes. Cette négociation, qui a l'air de bon sens, leur a pris beaucoup de temps. Aujourd'hui cette « doctrine » mérite d'être partagée.

C'est le sens même des travaux de capitalisation du RAMEAU, lorsqu'à l'origine nous avons accompagné l'AFM-Téléthon, la Croix-Rouge française ou encore Habitat et Humanisme, nous avons immédiatement perçu l'intérêt de partager les bonnes idées qui leur avaient permis de dépasser les « plafonds de verre » auxquels ils avaient été confrontés. C'est cela, la recherche empirique. Observer les innovations de terrain, vérifier leur efficacité, leur reproductibilité... et leur innocuité, et si elles sont réellement des « preuves de concept », alors définir comment les mettre en partage pour le plus grand nombre. C'est la diversité qui fait ensuite la richesse où chacun peut puiser ce qui lui correspond le mieux.

Malgré cette diversité, vous avez réussi à voir des différences caractéristiques entre les têtes de réseau régionales et les têtes de réseau départementales ?

Mais bien sûr, il ne s'agit pas des mêmes fonctions. En étant très caricatural, la tête de réseau de proximité – départementale ou *infra*-départementale – va être à la manœuvre pour la mutualisation de moyens : comment aider les acteurs de terrain à pouvoir être le plus possible dans l'action et finalement mutualiser les moyens, ce qu'on appellera les « moyens généraux ». À l'autre bout de la chaîne, la tête de réseau nationale a trois fonctions : la fonction politique du plaidoyer, celle du service à ses membres, mais aussi une fonction d'innovation qu'elle a beaucoup oubliée ces dernières décennies... alors que cette dernière est pourtant au cœur de sa propre valeur ajoutée. Enfin l'échelon régional d'une tête de réseau, c'est vraiment la capacité de croiser ces deux échelons en trouvant un juste équilibre entre un cadre commun qui va permettre à tous les membres de se positionner en cohérence avec les autres, et une prise en

compte des spécificités locales qui peuvent plus facilement s'observer et se consolider sur un plan régional.

Est-ce que vous avez pu voir au niveau des trois échelles des particularités ou des régularités en termes de modèles socio-économiques ?

Là est malheureusement l'impensé. La dimension politique nationale n'a pas permis à ce jour de le penser. C'est là qu'il y a une répartition des rôles à (ré) inventer à partir des trois niveaux territoriaux : s'il y a incontestablement un rôle politique national, la mutualisation de moyens a le plus de sens dans la proximité, a un niveau opérationnel dans un territoire, et c'est au niveau régional qu'il convient de (re) penser la stratégie de « l'équilibre de la maison » car c'est « l'entre-deux » qui peut vraiment jouer un rôle de « médiateur » ... si les deux autres niveaux territoriaux l'acceptent. Pour qu'il puisse y avoir une liberté d'expérimenter, il faut avoir la liberté de le penser. Certains participants nous ont très clairement dit que leur tête de réseau nationale ne les « autorisait » pas vraiment à réfléchir à cette question.

Sur un plan plus opérationnel, les têtes de réseau dont les membres ont un modèle économique qui fonctionne très majoritairement avec des financements publics ont des logiques partenariales moins fortes. Celles qui ne pratiquent pas l'hybridation mobilisent moins largement la diversité de leurs richesses humaines. Néanmoins, cette expérimentation n'a concerné que douze têtes de réseau, il faudrait donc pouvoir étoffer ces constats à partir d'un panel plus large.

Comment les têtes de réseau de proximité peuvent-elles être en mesure d'accompagner les associations d'un territoire sur la question des modèles socio-économiques ?

La première étape est de bien comprendre ce qu'est un modèle socio-économique. Ensuite, en répondant à leurs propres questions sur leur modèle économique, elles peuvent mieux appréhender la question « pratique » du sujet : le modèle socio-économique se vit plus qu'il ne se dit ! « L'équilibre de la maison » étant propre à chacun, il est en effet important de s'appliquer à soi-même les bonnes pratiques que l'on peut recommander afin de s'assurer qu'elles fonctionnent. Enfin, en étant outillé pour accompagner avec des choses simples (tous les outils existent aujourd'hui !) et en mobilisant des associations qui peuvent témoigner de leur cheminement.

Quelle est la suite à apporter à une telle expérimentation ?

L'expérimentation a révélé la richesse de l'action des têtes de réseau de proximité qui reste « sous les radars », autrement dit non consciencisée, y compris de leur propre tête de réseau national. Il y a derrière les articulations entre les échelons territoriaux un véritable impensé qu'il convient d'investiguer plus avant. Si nous ne prenons pas comme priorité d'investir à ces différents niveaux, alors nous n'aurons pas de chaîne de commandement capable de porter les transformations que connaît le secteur aujourd'hui. La question des modèles socio-économiques est une bonne manière d'aborder ces mutations.

La problématique à laquelle nous sommes confrontés, c'est qu'il y a une confusion entre la question du modèle socio-économique et les notions de financiarisation de l'économie. Tant que la pédagogie sur la diversité des modèles ne sera pas faite, il y aura un déni de réalité sur l'importance de poser l'équation de l'équilibre économique des structures d'intérêt général et de les distinguer des opérateurs économiques. La crise sanitaire nous permet surtout de sortir du déni : cela fait vingt ans que le secteur associatif refuse de se poser cette question. Cette fois, il en a l'obligation. Le secteur de l'éducation populaire n'a-t-il pas une responsabilité particulière à porter ? Ne faut-il pas sortir des postures pour adresser cette question structurellement dans un esprit d'ouverture ?

Est-ce que les têtes de réseau accompagnent déjà leurs associations sur la question des modèles socio-économiques ?

Certaines... mais encore trop peu ! Qui les outille pour le faire ? Qui les accompagne ? Il est urgent de structurer une réponse. C'est l'enjeu du programme (Re) connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général lancé par Le RAMEAU le 15 octobre 2020.

Qu'est-ce qui peut aider selon vous à faire progresser cette question des modèles socio-économiques des structures d'intérêt général ?

Outre la mobilisation des représentants du secteur, comme le Mouvement associatif, et celle des institutions telles que le ministère, la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et le Haut Conseil à la vie associative (HCVA), c'est l'implication des acteurs académiques qui est un levier stratégique. Réjouissons-nous que l'appel à projets de recherche de l'Institut du monde associatif ait

mobilisé 21 équipes de recherche¹⁰, et espérons qu'elles seront encore plus nombreuses à l'avenir. La richesse de la réunion de lancement du groupe de travail « Modèles socio-économiques et création de valeur » le 6 mai 2021 en est incontestablement un bon présage !

10. institutfrancaisdumondeassociatif.org



Troisième partie

L'EMPREINTE TERRITORIALE DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Chapitre 5

Les financements publics locaux aux associations : une approche à partir des budgets et des comptes publics

Laurent Fraisse, sociologue, chercheur associé au LISE, CNAM

Introduction

La santé économique est aujourd'hui abordée soit à partir d'une approche gestionnaire et comptable dans le cadre d'accompagnement ou de financement des organisations non lucratives, soit à partir d'enquêtes statistiques auprès des associations. Les travaux les plus connus ont été effectués à partir de questionnaires aux associations sur leurs principales ressources (Tchernonog, Prouteau, 2019 ; Reynaert, D'Isanto, 2016). Il n'existe pas, à notre connaissance, d'enquête exhaustive sur l'ensemble des financements publics locaux aux associations fondée sur les comptes et les budgets des autorités publiques. Objet de recherche non identifié, les données et les indicateurs aussi basiques que l'évolution du montant global des subventions de telle ou telle collectivité locale et la part des associations dans les marchés publics locaux seraient pourtant utiles à une connaissance de l'économie associative territoriale.

L'absence d'enquêtes régulières et d'indicateurs territorialisés sur les financements locaux des associations donne lieu à des interprétations oscillant de l'incitation aux changements de modèles économiques et à l'adoption d'un tournant entrepreneurial à la dénonciation des choix macroéconomiques de l'État et des conséquences de la nouvelle gestion publique en passant par une approche pragmatique et différenciée selon les secteurs (Fraisse, 2018). Il n'en reste pas moins que les approches dominantes des modèles socio-économiques centrées sur l'augmentation des revenus monétaires des associations (Bucolo *et al.*, 2019) induisent normativement une nécessaire adaptation organisationnelle et gestionnaire des ressources mobilisées par les associations à leur environnement

institutionnel¹. Les tendances comme la progression de la commande publique ou l'augmentation des recettes d'activités marchandes sont parfois réifiées et présentées dans les discours des décideurs publics comme des contraintes financières structurelles auxquelles l'économie associative doit à terme s'ajuster. Aller au-delà d'une lecture strictement organisationnelle des modèles socio-économiques et interroger le cadre institutionnel de contractualisation et de financement impliquent de contextualiser, d'expliquer et de discuter les arbitrages réglementaires et budgétaires qui conditionnent sectoriellement et territorialement l'allocation des ressources publiques en direction des associations.

Le débat mérite d'être éclairé par une analyse de l'évolution des subventions et de la commande publique à partir des comptes et des budgets des administrations et des collectivités locales. Or, ces données publiques ont été jusqu'à présent rarement exploitées par les chercheurs et peu demandées par les têtes de réseau associatives. Aborder les financements des associations par les comptes et les budgets publics vient utilement compléter et enrichir les enquêtes nationales sur les budgets associatifs.

Une question critique en raison d'indices d'essoufflement du relais de l'État par les collectivités locales

Les premiers signes d'inquiétude sur les financements des associations ont émergé dans les années 2000. Ils portaient moins sur une restriction des financements aux associations que sur les changements dans les modes de contractualisation. Les appréhensions manifestées par les responsables d'association face aux pratiques des appels à projets et des appels d'offres ont progressivement été attestées par les enquêtes statistiques (Tchernonog, 2013 ; Reynaert, D'Isanto, 2016). La dernière enquête Paysage associatif de Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau (2019) laisse apparaître que le budget global des associations (tous financements cumulés) stagne pour la première fois depuis les premières enquêtes menées dans les années 1990. Ces résultats statistiques viendraient confirmer le vécu exprimé par les acteurs associatifs de la fin d'un « âge d'or » caractérisé par un accroissement continu des activités économiques et de l'emploi

1. Implicitement, ces approches renvoient aux théories de la contingence où l'environnement macro- et méso-économique est présenté comme une variable déterminante de la structure et des performances d'une organisation, fût-elle associative.

associatif depuis les années 1970. Si les enquêtes conduites nationalement à partir de questionnaires sur les budgets associatifs analysent les évolutions des principales sources de revenus des associations² par secteur et échelon de collectivités locales, elles ne permettent pas de déclinaison territoriale (à l'échelle régionale ou métropolitaine par exemple), la taille et la représentativité des échantillons étant considérées comme insuffisantes. En outre, elles n'éclairent que partiellement la compréhension des évolutions et les arbitrages budgétaires des pouvoirs publics locaux en faveur ou en défaveur des associations.

Progressivement depuis les années 2010, le constat d'une transformation des modes de contractualisation entre associations et collectivités locales défavorables à la subvention s'est doublé d'un pessimisme croissant quant à la progression, sinon au maintien des financements publics locaux aux associations. L'annonce en 2014 d'une baisse des dotations globales de fonctionnement de l'État aux collectivités locales de 10,75 milliards d'euros sur trois ans³ a été le signal d'un basculement dans les priorités budgétaires des collectivités territoriales.

Jusqu'à cette date, nombre de collectivités avaient compensé le gel des dotations de l'État à partir de 2011 par une hausse de la fiscalité locale engageant peu d'actions sur les coûts (Guenoun *et al.*, 2015). Les dépenses globales de l'ensemble des collectivités locales « sont passées de 236 milliards d'euros en 2013 à 232 milliards d'euros en 2016, soit un recul de 1,8 % » (Cour des comptes, 2018, p. 8). Soit une baisse de 3,4 % en euros constants. Ces diminutions se sont, dans un premier temps, concrétisées par le report des dépenses d'investissement qui ont fortement chuté entre 2014 et 2016. Sur cette période, la progression des dépenses de fonctionnement et d'intervention a été arrêtée. Une stagnation a été enregistrée en 2016. Hors dépenses de personnels, les efforts d'économie ont porté sur tous les postes de dépenses d'intervention, y compris les subventions. La nouvelle baisse contractualisée de 13 milliards d'euros des dotations de l'État sur l'ensemble de la mandature par le gouvernement d'Édouard

2. Cotisations, dons et legs, mécénat, fondations, recettes d'activités d'origine privée ou publique, subventions, commande publique, autres ressources et produits exceptionnels.

3. Selon les « fiches financières » (p. 70-76) du rapport de l'Observatoire des finances et comptes publics de 2018, le concours de l'État au financement des collectivités locales a baissé de 5,19 milliards d'euros pour le bloc communal, 4,44 milliards d'euros pour le bloc départemental et 3,47 milliards d'euros pour le bloc régional. Soit au total une réduction de 13,1 milliards d'euros sur les quatre dernières années (2013-2017).

Philippe en 2017 s'applique de manière différenciée selon la taille et la richesse des collectivités locales. Selon le rapport 2019 de la Cour des comptes, « la contrainte financière qui pesait sur la gestion des collectivités [...] s'est desserrée en 2018 » pour la première fois depuis 2013.

Au niveau local, l'ampleur et l'impact de l'austérité budgétaire des collectivités locales sur l'économie associative sont à interpréter avec précaution, faute de données et d'indicateurs territorialisés sur les financements publics locaux de l'économie associative. Ainsi, le rapport de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales (OFGL) 2019 constate « une reprise modérée des dépenses de fonctionnement ». Mais les catégories comptables (dépenses d'investissement, de fonctionnement et d'intervention) globalisées dans les évaluations nationales ne permettent pas d'isoler les financements des collectivités locales aux associations, de mesurer leurs évolutions relatives par rapport aux autres postes de dépenses et par conséquent d'apprécier l'impact macro-économique de l'austérité budgétaire sur l'économie associative dans les territoires. Ce constat rejoint celui de Claire Delpech et Françoise Navarre (2015, p. 13) sur les données relatives aux finances locales : « La production de statistiques à un niveau macro, limitée à quelques grands agrégats financiers, est aujourd'hui insuffisante pour servir de support à des travaux de recherche. »

Un terrain encore en friche avec des données publiques non exploitées par les chercheurs et peu mobilisées par les têtes de réseau associatives

L'étude menée sur la santé économique des associations de la Métropole européenne de Lille (MEL) en 2017 révèle un déficit de connaissances et d'indicateurs publics sur les évolutions des financements des collectivités locales aux associations qui ne peut être que préjudiciable à un débat démocratique éclairé. Seule une analyse à partir des comptes et des budgets publics peut permettre la compréhension des évolutions et les arbitrages budgétaires des pouvoirs publics locaux en faveur ou en défaveur des associations.

DES DONNÉES PUBLIQUES THÉORIQUEMENT ET JURIDIQUEMENT ACCESSIBLES AUX CHERCHEURS ET CITOYENS

Plusieurs responsables ont pointé le caractère fragmentaire des statistiques relatives aux financements des associations⁴ ainsi que la diversité de sources de données sans correspondance⁵. Comprendre l'évolution des financements des associations à partir des comptes publics suppose un accès aux données des administrations et des collectivités locales. Ces dernières relèvent légalement d'une information publique accessible à tout citoyen qui en fait la demande⁶. La loi sur la République numérique d'octobre 2016 permet l'échange de ces informations entre autorités et administrations publiques⁷ et incite les collectivités locales à aller vers l'*open data*⁸. Si les citoyens comme les collectivités locales ont juridiquement un droit d'accès aux comptes et aux budgets des administrations, il n'a en revanche aucune garantie concernant la qualité des informations fournies : « L'accès aux documents administratifs s'exerce, au choix du demandeur et dans la limite des possibilités techniques de l'administration⁹. »

DES CONTRAINTES MÉTHODOLOGIQUES ET TECHNIQUES : ÉPARPILLEMENT ET FIABILITÉ DES DONNÉES

Au-delà d'un cadre juridique améliorant théoriquement l'accès aux données budgétaires, l'étude sur la santé économique des associations dans la MEL a permis de pointer un certain nombre de contraintes méthodologiques et techniques qui rendent complexe la conduite d'enquêtes sur le sujet.

4. « Nous n'avons qu'une vision fragmentaire des aides aux associations », entretien avec Michel Hainque, *La Vie associative*, n° 19, octobre 2012.

5. Voir sur ce point les propositions du rapport d'Alain Bocquet et de Françoise Dumas (2014, p. 25-29).

6. Loi n° 2000-321 (art. 10) du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations. La communication des budgets et des comptes des autorités des collectivités locales est également assurée par le code général des collectivités locales (CGCT).

7. Loi n° 2016-1321 (art. 1) du 7 octobre 2016 pour une République numérique.

8. Les *open data* (données ouvertes) sont des données auxquelles l'accès est totalement public et libre de droit, au même titre que l'exploitation et la réutilisation.

9. Code des relations entre le public et l'administration, livre III – L'accès aux documents administratifs et la réutilisation des informations publiques (art. L. 2313-1).

La principale difficulté tient au nombre et à l'éparpillement des sources de données à rassembler et à l'absence de centralisation et de consolidation de celles-ci. Concernant les seules subventions versées aux associations localisées sur la métropole lilloise, il convient de traiter avec une dizaine d'échelons administratifs : la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et le conseil régional pour les fonds européens, les services déconcentrés de l'État et ses agences, la DIRECCTE de nouveau pour les emplois aidés, le conseil régional des Hauts-de-France, le conseil départemental du Nord, la MEL et ses grandes villes (Lille, Roubaix, Tourcoing, Villeneuve-d'Ascq). Le coût de recueil de l'information est donc loin d'être négligeable et nécessite une intermédiation politique et/ou des connivences avec les services administratifs. En outre, la qualité et la fiabilité des données récoltées sont inégales, rendant leur agrégation délicate. Comme indiqué plus haut, si l'accès aux données budgétaires est normalement garanti par la loi, leur qualité ne l'est pas toujours.

UN OBJET DE CONNAISSANCE PARTIELLEMENT IDENTIFIÉ PAR LES CHERCHEURS

Les contraintes méthodologiques et techniques expliquent en partie un déficit d'exploitation de ces données publiques locales par les chercheurs et experts. Il n'y a pas ou peu de littérature sur le sujet. Si des éclairages ciblés sont repérables¹⁰, il n'existe, à notre connaissance, aucune tentative de chiffrage de l'ensemble des financements publics aux associations au niveau local intégrant à la fois les différents modes de financement (subvention, commande publique, dépenses fiscales et emplois aidés) et les divers échelons (Union européenne, État, collectivités locales). L'analyse des financements publics locaux aux associations demeure donc un objet de recherche partiellement identifié. Ce n'est pas étonnant compte tenu de la faible mobilisation de milieu scientifique sur le thème des finances publiques locales et le peu de travaux à vocation académique (Delpech, Navarre, 2015).

Les quelques publications en gestion et administration publique traitent « des démarches de réduction des coûts » (Guenoun *et al.*, 2015), de

10. Signalons les travaux récurrents de Recherches et Solidarités sur la générosité des Français (Bazin *et al.*, 2018) à partir des chiffres transmis par la direction générale des finances publiques sur la base des déclarations d'impôts (impôts sur le revenu et impôts de solidarité sur la fortune).

« recherche d'économies » (Carassus *et al.*, 2017) ou de « réduction des dépenses de fonctionnement » (Dony, 2018) dans les collectivités locales françaises. Cette littérature identifie bien la baisse des subventions accordées aux associations parmi les leviers de la maîtrise budgétaire. Mais elle ne fait pas l'objet d'une analyse spécifique et approfondie.

Cependant, un enseignement peut être tiré de la manière dont l'approche gestionnaire appréhende le poste budgétaire dédié aux subventions aux associations au sein des stratégies d'économie des dépenses engagées par les administrations locales. Si la diminution du nombre et des montants des soutiens aux associations est repérable et effective, ce n'est pas une mesure prioritaire de redressement des comptes publics. Outre les stratégies de maximisation des recettes¹¹ et de report des dépenses d'investissement, les actions privilégiées relèvent d'abord de l'optimisation et de l'amélioration de l'efficacité des dépenses de fonctionnement (faire autant avec moins). Cette position secondaire dans les techniques de contrôle des dépenses (Carassus *et al.*, 2017, p. 12-13) des collectivités locales, notamment au niveau des communes¹², tiendrait à ce que la baisse des subventions aux associations expose les élus, implique leur accord, voire une justification publique. À l'inverse, la rationalisation des dépenses peut être directement pilotée par la direction générale, sans altérer directement le volume et la qualité des services proposés (Dony, 2018, p. 38). Considérée comme un risque politique du point de vue des gestionnaires des comptes publics, l'opportunité d'une réduction des soutiens aux associations reste souvent cantonnée aux relations internes entre élus et techniciens et cloisonnée au sein de négociations bilatérales dans chaque service et direction.

UN DÉFICIT D'INTÉRÊT DE LA PART DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

Par ailleurs, force est de constater que les financements publics locaux aux associations font rarement l'objet de demandes d'explication de la part des acteurs et têtes de réseau associatives. Des revendications sectorielles ou locales d'accès aux budgets alloués et à la répartition des subventions aux

11. La maximisation des recettes comprend des mesures visant à rechercher de nouveaux financements, à optimiser le rendement des taxes, à développer des stratégies d'achat et patrimoniales et à augmenter les tarifs.

12. « La réduction des subventions et des aides accordées aux organismes satellites est la stratégie de réduction des dépenses de fonctionnement la moins privilégiée dans les plans d'économies » (Dony, 2018, p. 33).

associations sont ici et là repérables. Ainsi, le collectif régional des acteurs culturels (CRAC) Hauts-de-France¹³ faisait état dans un communiqué de presse de 2018 de la « non-communication d'éléments budgétaires détaillés (exercices 2016 et 2017), pourtant demandés et promis » dans le cadre de sa concertation engagée avec le nouvel exécutif régional depuis les élections de 2015.

Autre exemple, la réduction des subventions de la politique de l'environnement du conseil régional Hauts-de-France a été en partie réallouée au profit des associations de chasseurs. Face aux difficultés économiques rencontrées, un collectif d'associations écologistes et citoyennes, Vent d'assos Hauts-de-France, a reconstitué un tableau des subventions 2016 et 2017 allouées aux associations naturalistes et de protection de l'environnement, à partir d'une analyse des délibérations prises en commission.

Pour autant, de telles revendications et contre-expertises restent isolées et ponctuelles. Une connaissance territorialisée des subventions aux associations ne fait pas partie des propositions des têtes de réseau associatives dans leurs rapports aux pouvoirs publics. Que les responsables associatifs comme les résidents-contribuables d'une grande métropole ou d'une région puissent avoir accès à intervalles réguliers à des connaissances aussi élémentaires que l'évolution annuelle de l'enveloppe des subventions de l'État et des principales collectivités locales, la part des associations dans la commande publique, le nombre de contrats aidés dans les associations, les montants des dépenses fiscales en matière de don et de mécénat, devrait pourtant relever d'une information publique nécessaire au débat démocratique.

UNE CAPACITÉ D'EXPERTISE LIMITÉE DES ÉLUS ET TECHNICIENS DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Les élus et les techniciens des collectivités locales ne cessent d'affirmer qu'il n'y a plus de marge de manœuvre budgétaire. Les responsables associatifs locaux s'alarment régulièrement de la santé économique des associations pointant çà et là des réductions d'effectif, des dégradations de conditions de travail, voire tel ou tel cas de liquidation judiciaire. Or

13. Le CRAC est un collectif d'acteurs associatifs et publics de la culture constitué face au risque d'arrivée du Front national à la tête de la région Hauts-de-France. Il a rédigé en amont des élections régionales de 2015 un livre blanc de la culture. www.actespro.fr/le-crac

ces échanges se font sans que ni les uns ni les autres ne soient en mesure de connaître des informations aussi basiques que l'évolution des subventions des principales autorités publiques d'un territoire. Les collectivités locales se contentent souvent du minimum légal, c'est-à-dire de la publication de la liste des associations subventionnées sur leur site internet. Le format ne permet généralement pas une exploitation statistique et les informations publiées ne portent ni sur le montant total des subventions versées aux associations, ni sur leur répartition par politiques ou services. Bref, tout le monde parle de contraintes budgétaires sans que personne ne sache de combien les enveloppes globales des subventions ont été affectées par la baisse des dotations de l'État. Notre étude montre que le montant cumulé et la répartition sectorielle des subventions aux associations sont des informations souvent méconnues, y compris en interne des collectivités locales par les élus et techniciens à l'économie sociale et solidaire ou à la vie associative.

À LA RECHERCHE DE LA PART DES ASSOCIATIONS DANS LES MARCHÉS PUBLICS

Le déficit de connaissance est encore plus flagrant concernant la part des associations dans les marchés publics. Alors que le débat est animé depuis une dizaine d'années dans le milieu associatif sur la progression de la commande publique par rapport à la subvention, force est de constater que nombre d'élus et de techniciens sont bien en peine d'isoler la part des associations. Et pour cause, l'absence de requête sur le statut juridique dans les bases de données des marchés publics de certaines collectivités locales rend complexe une telle évaluation. Le haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire (ESS) comme certains élus locaux mettent en avant les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics comme leviers de développement pour les entreprises de l'ESS. La réalité est qu'ils ne disposent pas aujourd'hui des indicateurs à même d'évaluer, par exemple, l'impact de la mise en place des schémas de promotion des achats publics socialement responsables prévus dans l'article 13 de la loi sur l'ESS de juillet 2014.

Compléter les enquêtes à partir des budgets associatifs par des enquêtes à partir des budgets publics pour améliorer la connaissance : l'exemple de la MEL

L'étude conduite sur la santé économique des associations sur la MEL a tenté d'explorer des données jusqu'à présent peu exploitées. En effet, cette recherche appréhende l'évolution des financements publics aux associations à l'échelle d'un territoire à partir des comptes et des budgets publics et non à partir des budgets associatifs. L'intérêt est à la fois de recouper les résultats des enquêtes nationales sur l'économie des associations tout en ayant une meilleure compréhension des contraintes et arbitrages budgétaires à l'œuvre dans les collectivités territoriales.

LA VISIBILITÉ PUBLIQUE DE LA SUBVENTION AU REGARD DE SON POIDS ÉCONOMIQUE

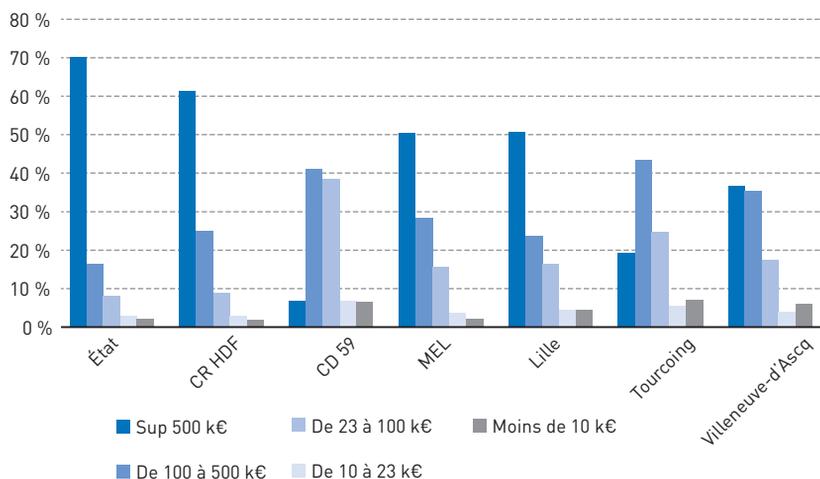
Une des conséquences des difficultés méthodologiques précédemment mentionnées est l'inégal recueil des informations selon les modes de financement des associations. En effet, l'essentiel des données obtenues dans le cadre de l'étude sur la santé économique des associations employeuses de la MEL concerne les subventions versées aux différents échelons administratifs (État, conseil régional, conseil départemental, MEL, grandes villes, etc.). Ce résultat par défaut n'en reste pas moins révélateur de la forte visibilité publique de la subvention par rapport à la commande publique et aux autres modes de financement. Plus que son poids économique, la centralité de la subvention s'explique par la fréquence d'usage de ce mode de contractualisation par l'ensemble des administrations et collectivités locales ainsi que par des associations de toute taille. L'octroi de subvention donne lieu à de multiples demandes et négociations entre élus, techniciens et responsables associatifs, puis à des arbitrages et des délibérations réguliers au sein des collectivités locales. Cette visibilité politique de la subvention tient à une traduction comptable spécifique, tant dans les comptes des associations que dans ceux des pouvoirs publics. S'adressant à des organismes lucratifs et non lucratifs et étant pratiquée principalement par des associations employeuses d'une certaine taille, la commande publique tend à banaliser la contribution associative faute de pouvoir systématiquement être répertoriée dans les systèmes d'information comptable des financeurs publics. Quant aux dépenses fiscales, elles relèvent d'une compétence

nationale sur laquelle les élus et les responsables associatifs locaux n'ont pas de prise ; ils disposent ainsi de peu de connaissance des montants mobilisés sur leur territoire ou dans leur secteur d'activité.

UNE FORTE CONCENTRATION DES SUBVENTIONS

Un premier résultat de l'analyse des subventions accordées par l'État et les collectivités locales est leur forte concentration sur un nombre restreint d'associations. Une répartition par tranches de montant versé en 2013 montre que les associations situées sur la MEL qui reçoivent une subvention supérieure à 100 000 euros représentent 50 % à 85 % des enveloppes des subventions allouées par les pouvoirs publics sur ce territoire (voir figure 1). Cette concentration est particulièrement spectaculaire en ce qui concerne les subventions de l'État et celles du conseil régional Hauts-de-France puisque la tranche de montant supérieur à 500 000 euros capte respectivement 70 % et 61 % des financements aux associations. Les effets de structure, de compétences et de localisation sont à prendre en compte pour expliquer cette situation. Ainsi, au niveau de l'État, beaucoup d'associations qui reçoivent plus de 500 000 euros peuvent être qualifiées d'établissements publics à gestion associative (grandes écoles, établissements culturels, missions locales, etc.) et sont généralement implantées au cœur des métropoles urbaines. Concernant le conseil régional des Hauts-de-France, outre le soutien à des établissements culturels prestigieux sous statut associatif (orchestres ou scènes nationales), les subventions supérieures à 500 000 euros concernent avant tout des organismes de formation professionnelle et, dans une moindre mesure, des observatoires sectoriels, agences ou structures de développement économique, conformément aux compétences dévolues aux régions. Ce constat est concordante avec les résultats des enquêtes sur les budgets associatifs qui pointaient une « concentration croissante des budgets associatifs dans les plus grandes associations » (Tchernonog, 2018, p. 14).

Figure 1. Répartition des subventions par tranche de montant versé en % 2013



Sources : jaunes budgétaires, CR Hauts-de-France, CD59, MEL, Lille, Tourcoing, Villeneuve-d'Ascq, 2013.

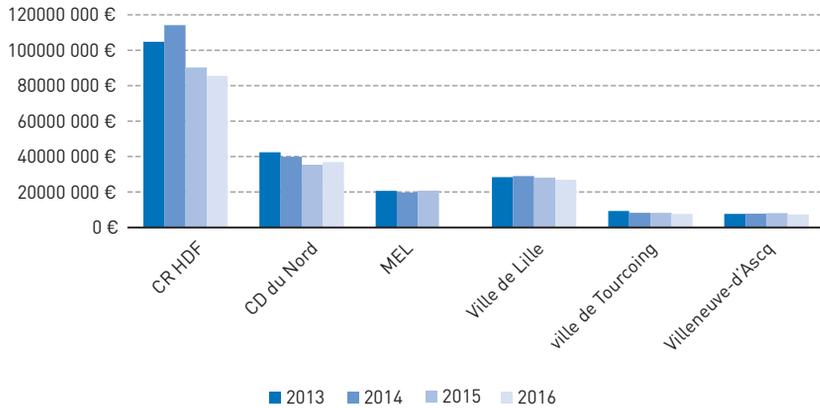
UNE BAISSÉ DES SUBVENTIONS AUX ASSOCIATIONS VARIABLE SELON LES ÉCHELONS ET LES EFFETS DE STRUCTURE

Les enquêtes nationales à partir des budgets des associations révélèrent une baisse relative des subventions aux associations employeuses par rapport à la progression, d'une part, des recettes privées d'activité et, d'autre part, de la commande publique. L'étude confirme cette tendance à la réduction en valeur et en pourcentage des enveloppes de subventions aux associations situées sur la MEL sur la période 2013-2016 :

- 2,58 millions d'euros en moins au niveau de l'État (jaunes budgétaires, 2013-2015), soit une baisse de 5 % ;
- 19,3 millions d'euros en moins au niveau de la région Hauts-de-France, soit une baisse de 18 % ;
- 5,5 millions d'euros en moins au niveau du conseil général du Nord, soit une baisse de 13 % ;
- 340 000 euros en moins au niveau de la MEL (2013-2015), soit une baisse de 1 % ;
- 1,4 million d'euros en moins au niveau de la ville de Lille (- 5 %) ;
- 1,6 million d'euros en moins au niveau de la ville de Tourcoing (- 17 %) ;
- 0,7 million d'euros en moins au niveau de la ville de Villeneuve-d'Ascq (- 3 %).

Au mieux, la baisse du budget subventions aux associations est contenue comme sur la MEL. Dans tous les cas, la contrainte budgétaire est visible dans les comptes publics et les perspectives d'une hausse des subventions aux associations les prochaines années paraissent peu probables.

Figure 2. Évolution des subventions aux associations situées sur la MEL (2013-2016)



Sources : CR Hauts-de-France, CD du Nord, MEL, Lille, Tourcoing, Villeneuve-d'Ascq, 2013-2016.

Pour autant, la baisse des subventions varie selon les collectivités locales considérées. Les subventions versées aux associations situées sur la MEL par le conseil régional des Hauts-de-France diminuent fortement. Rappelons que les associations subventionnées relèvent principalement des secteurs de la formation professionnelle, du développement économique et de l'emploi, de la culture et de l'environnement, conformément aux compétences attribuées aux régions. Notons que 73 % des réductions des subventions entre 2014 à 2016 ont porté sur la tranche des subventions supérieures à 500 000 euros. Les baisses les plus significatives concernent des organismes de formation professionnelle à statut associatif, illustrant un changement des modes de contractualisation et de financement (passage aux marchés publics) de ce secteur. Autre tendance notable, la baisse importante du nombre de subventions inférieures à 23 000 euros entre 2014 et 2016 (baisse de 32 % sur la tranche 10 000 à 23 000 euros).

Sans surprise, c'est au niveau du conseil départemental du Nord que la contribution de l'enveloppe de subventions à l'effort d'économies budgétaires a été importante. Les finances des départements ont été particulièrement affectées par un effet de ciseaux caractérisé par une

hausse des besoins sociaux dont la traduction a été une augmentation des allocations sociales versées (revenu de solidarité active [RSA], allocation personnalisée d'autonomie [APA], allocation aux adultes handicapés [AAH]), tout en supportant des dotations de l'État revues à la baisse ces dernières années. Rappelons que fin 2015, face à une situation financière jugée plus que critique, le président du conseil départemental du Nord, Jean-René Lecerf, n'écartait pas le risque de la mise sous tutelle¹⁴. Dans ce contexte, les subventions aux associations du secteur sanitaire et social ont été singulièrement touchées sur la MEL comme sur l'ensemble du Nord. Les missions les plus concernées en valeur ont été celles qui étaient liées aux actions d'insertion sociale et professionnelle menées par des associations auprès des allocataires du RSA (baisse de 2,5 millions d'euros entre 2013 et 2016), à l'action sociale (baisse de 1,8 million d'euros) et à culture, jeunesse et vie sociale (baisse de 2 millions d'euros). En pourcentage de leur budget, les coupes les plus spectaculaires ont été effectuées auprès des associations subventionnées au titre de la prévention médico-sociale (PMI et planification familiale, prévention et éducation pour la santé) avec une baisse de 50 % de cette enveloppe. Enfin, soulignons que les contractions des subventions aux associations situées sur la MEL se sont concentrées sur les années 2014 (baisse de 2,5 millions d'euros) et 2015 (baisse de 4,4 millions d'euros), année noire pour les associations du secteur.

À l'échelle de la MEL et de ses grandes villes, la réduction des subventions est contenue. En effet, la baisse du montant alloué aux associations est à relativiser, une fois neutralisés les transferts de compétence, comme le montre l'exemple du tourisme qui relève désormais de la responsabilité des métropoles et communautés de communes. Dans un contexte de baisse des dotations de l'État, les efforts d'économies budgétaires n'ont pas principalement porté sur l'enveloppe des subventions aux associations. Reste qu'aucune hausse des subventions n'est repérable. À l'inverse, les efforts de rationalisation des procédures des subventions, de stabilisation, voire de raboutage des montants alloués sont partout présents. Il n'est pas certain que cette politique de « retranchement » suffise en cas de poursuite de la réduction des dotations de l'État.

14. Quille F., « Le Nord à la peine pour financer le RSA », *La Croix*, le 25 février 2016.

DES INTERROGATIONS SUR LA PROGRESSION DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Les données recueillies à partir des budgets des collectivités locales sont trop partielles pour pouvoir retrouver, à l'échelle de la métropole étudiée, la progression des marchés publics constatée dans les enquêtes nationales sur les budgets associatifs. À l'inverse, les quelques données rassemblées indiquent que les financements obtenus par les associations *via* les appels d'offre des collectivités locales sont nettement inférieurs à ce qui a été versé sous forme de subventions. Par exemple, dans les Hauts-de-France, les associations étaient « titulaires de moins de 1,5 % des marchés publics notifiés en 2015. Les montants des marchés qui leur sont confiés représentent 0,75 % de la commande publique dans la région Hauts-de-France, soit un peu plus de 14 millions d'euros¹⁵. » Si la somme de 14 millions d'euros n'est pas négligeable, elle semble relativement secondaire en comparaison des 90,3 millions d'euros de subventions accordées la même année par le conseil régional des Hauts-de-France aux associations. Dans le même ordre de grandeur, les associations de la MEL ont obtenu 2,15 %¹⁶ dans les marchés publics du département du Nord en 2016 pour un montant équivalant à 4,12 millions d'euros, soit presque cinq fois moins que les 19,4 millions d'euros de subventions octroyées la même année par le conseil départemental aux associations métropolitaines. Le dernier constat est le faible recours à la commande publique pour financer les associations dans les grandes villes de la Métropole. Par exemple, les 1,9 million d'euros¹⁷ de marchés publics de la ville de Lille qui ont été attribués à des associations (soit environ 3 % des achats de prestations qui concernent principalement les structures d'insertion par l'activité économique sur des marchés de nettoyage, d'entretien d'espaces verts, de mise à disposition de personnel, etc.) sont sans commune mesure avec les 27,2 millions d'euros de subventions versées aux associations.

Quel que soit l'échelon de collectivités locales considéré, le budget alloué aux associations par le biais de la commande publique est donc nettement

15. Chiffres communiqués à l'auteur par le chef adjoint du service des études et de la diffusion de la direction régionale de l'INSEE des Hauts-de-France en février 2018.

16. Données communiquées à l'auteur par la direction des finances et du conseil en gestion du conseil départemental du Nord en octobre 2017.

17. Données communiquées à l'auteur par le responsable associations du service de gestion de la ville de Lille en août 2017.

inférieur à l'enveloppe globale des subventions. À partir de l'analyse des comptes des autorités publiques, il ne nous a donc pas été possible de retrouver la prépondérance de la commande publique sur la subvention dans le financement des associations constatée dans les enquêtes nationales. Encore une fois, le caractère partiel et incomplet des données recueillies sur la commande publique appelle à la prudence. Autant nous avons disposé de tableaux détaillés sur trois ou quatre années consécutives pour l'ensemble des subventions aux associations, autant nous n'avons pu vérifier les chiffres communiqués par les services financiers et de gestion concernant la part des associations dans la commande publique. Une hypothèse expliquant le décalage entre les résultats des enquêtes sur les budgets associatifs et de celles portant sur les budgets publics tiendrait à la forte concentration des recettes d'activité publique dans l'action sociale, le médico-social et la santé. Or, une part non négligeable de la commande publique provient des consultations et appels à projets d'organismes publics et sociaux comme les agences régionales de santé qui jouent un rôle structurant dans le financement de ces secteurs.

Pour autant, l'analyse des financements des associations à partir des comptes et budgets publics conduit à nuancer une vision globalisante où la commande publique serait amenée à prendre en tout lieu et toute circonstance le pas sur la subvention. Outre les fortes variations sectorielles de l'hybridation entre financements publics déjà soulignées dans les enquêtes portant sur les budgets associatifs, l'analyse par les comptes publics invite à relativiser l'importance du recours à la commande publique selon les niveaux de collectivités territoriales considérées.

LES TECHNIQUES DE RATIONALISATION BUDGÉTAIRE

L'étude sur la santé économique des associations de la Métropole européenne de Lille a permis d'identifier plusieurs techniques de rationalisation de l'attribution des subventions par les collectivités locales. La première tend à faire porter l'essentiel de l'effort budgétaire sur de grandes associations, partenaires habituels des collectivités locales. Les subventions d'un montant souvent supérieur à 100 000 euros sont reconduites mais à la baisse. Lorsque des conventions pluriannuelles existent, cette diminution peut être lissée dans le temps tout au long d'une mandature.

Une autre modalité tend à réduire le nombre de subventions. Certaines collectivités locales ont pu baisser jusqu'à un quart le nombre des associations

subventionnées¹⁸. Cette baisse s'opère également par une rationalisation des procédures d'instruction et de paiement : suppression des doublons (associations touchant plusieurs subventions d'une même collectivité locale à travers différentes politiques), abandon des subventions ne relevant pas des compétences principales de la collectivité locale suite à la loi du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRE), moindre soutien aux projets d'associations ne relevant pas directement de la politique sectorielle, valorisation et comptabilisation des charges supplémentaires¹⁹. Plus globalement, accorder moins de subventions signifie aussi financer moins de nouveaux projets associatifs. La reconduction des financements de partenaires associatifs historiques à enveloppe constante se fait au prix d'un moindre taux de renouvellement des associations subventionnées. Mis à part le recentrage sur les compétences à la suite de la réforme des collectivités territoriales ou les conséquences ciblées de certaines alliances électorales²⁰, les modalités de réduction des subventions aux associations des collectivités locales relèvent encore principalement de stratégies de réduction des coûts et de techniques gestionnaires de contrôle des dépenses plus que d'arbitrages budgétaires obéissant à des choix politiques délibérés.

Conclusion : ***vers la construction d'un nouvel objet de recherche***

Cette recherche a permis d'attirer l'attention sur le déficit d'investigation et d'exploitation des données sur les financements des associations à partir des comptes et des budgets publics. Si les contraintes méthodologiques et techniques dans l'accès à des données en principe publiques et accessibles expliquent en partie l'absence de travaux de recherche, des facteurs politiques et institutionnels sont à prendre en compte pour

18. Entre 2013 et 2016, le nombre de subventions versées aux associations situées sur la Métropole de Lille a baissé de 27 % pour la Ville de Tourcoing, de 25 % pour le département du Nord, de 17 % pour le conseil régional des Hauts-de-France.

19. Les charges supplémentaires recouvrent généralement les mises à disposition de matériel, de salles et de personnel par la collectivité locale.

20. Nous pensons à la baisse des subventions des conseils régionaux des Hauts-de-France et d'Auvergne-Rhône-Alpes aux associations naturalistes et de défense de l'environnement au profit des associations de chasseurs. L'étude sur la santé économique sur la MEL l'atteste pour les associations écologistes situées dans la Métropole sur la période 2016 et 2018.

expliquer la relative invisibilité du sujet tant chez les élus locaux et les agents des administrations que chez les responsables associatifs.

Dans un contexte où les contraintes sur les budgets publics sont mises en avant par l'État comme par les collectivités locales, avoir une connaissance plus fine de l'impact des arbitrages budgétaires sur les modalités de financement des associations (subventions, commande publique, emplois aidés, dépenses fiscales) est déterminant pour une représentation nuancée et territorialisée des évolutions en cours.

Une analyse plus systématique à partir des comptes publics aurait également l'intérêt de placer la réflexion au niveau des choix budgétaires des pouvoirs publics en matière de financement des associations. Une analyse plus institutionnelle de l'allocation des ressources publiques pourrait compléter et nuancer une lecture parfois trop organisationnelle à partir des budgets associatifs. L'insistance sur la nécessaire mutation du modèle socio-économique des associations et les appels récurrents à la privatisation et à la diversification des ressources poussent à une intériorisation de la baisse des financements publics souvent présentée comme une contrainte à laquelle les associations doivent impérativement s'adapter.

Plus largement, cette étude sur le financement local des associations à partir des comptes et de budgets publics mériterait d'être reproduite et améliorée dans d'autres territoires. Les obligations récentes des collectivités territoriales en matière d'*open data* les invitent à une mise en ligne à moyen terme de leurs données comptables. Reste à savoir si elles seront utilisables par les chercheurs, transparentes pour les associations et lisibles pour les citoyens. Les enjeux de démocratisation de l'économie publique ne sont pas minces puisqu'il s'agit de considérer que les données budgétaires ne sont plus réservées aux seuls élus locaux et techniciens des administrations, mais qu'elles deviennent publiques et à même d'être partagées. Concernant les financements locaux aux associations, des dispositifs partenariaux de coproduction de connaissances entre collectivités locales, chercheurs et responsables associatifs permettraient une réflexion collective sur le type d'indicateurs pertinents et une compréhension sectorielle et territorialisée des trajectoires des dépenses. Au-delà d'une approche quantitative, une plus grande transparence dans l'allocation des financements des collectivités locales aux associations appelle à des observations qualitatives pour ouvrir la « boîte noire » des processus d'attribution des subventions et de construction de la commande publique qui demeurent insuffisamment appréhendés en économie comme en gestion publique.

BIBLIOGRAPHIE

- Bazin C., Duros M., Malet J., 2018, *La Générosité des Français*, Lyon, Recherches et Solidarités.
- Bocquet A., Dumas F., 2014, *Les Difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle. Tome I*, rapport de l'Assemblée nationale.
- Bucolo E., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les Modèles socio-économiques associatifs. Revue de littérature*, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature.
- Carassus D., Guenoun M., Samali Y., 2017, « La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? », *Gestion et management public*, n° 4, vol. 5, p. 9-39.
- Cour des comptes, 2018, *Les Finances publiques locales. La situation financière et la gestion des collectivités locales et de leurs établissements publics*, rapport.
- Cour des comptes, 2019, *Les Finances publiques locales. Fascicule 1. La situation financière des collectivités territoriales et de leurs établissements publics en 2018*, rapport.
- Delpech C., Navarre F., 2015, « Conforter la recherche et l'expertise en finances locales en association avec les acteurs locaux », *Pouvoirs locaux*, n° 104, p. 12-15.
- Dony S., 2018, « La difficile réduction des dépenses de fonctionnement dans les communes françaises », *Audit comptabilité contrôle : recherches appliquées (ACCRA)*, n° 3, p. 23-41.
- Fraisse L., 2018, « Finances locales des associations : des données publiques non exploitées par les chercheurs et non revendiquées par les têtes de réseaux associatives », *Horizons publics*, hors-série n° 3, p. 54-59.
- Guenoun M., Meyssonier F., Turc E., 2015, « Les démarches de réduction des coûts dans les collectivités territoriales françaises : enjeux et état des lieux », *Politiques et management public*, n° 3, vol. 32, p. 265-283.
- Observatoire des finances et de la gestion publique locales (OFGL), 2018, *Les Finances des collectivités locales en 2018*, rapport.
- Observatoire des finances et de la gestion publique locales (OFGL), 2019, *Les Finances des collectivités locales en 2019*, rapport.
- Reynaert L., D'Isanto A., 2016, « Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié », *INSEE Première*, n° 1587.
- Tchemonog V., 2013, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 2^e édition, Paris, Dalloz.
- Tchemonog V., 2018, *Les Associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain* (<https://institut-isbl.fr/wp-content/uploads/sites/3/2018/11/Brochure-FCC-Paysage-2609-HD.pdf>)
- Tchemonog V., Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz.

Entretien 3

Des tiers espaces réflexifs pour mieux penser l'économie

Le point de vue de Hugues Bazin et Nicolas Guerrier du LISRA

Le Laboratoire d'innovation sociale par la recherche-action (LISRA) est issu d'un réseau d'acteurs-chercheurs qui s'est développé depuis une dizaine d'années. Ces derniers issus de parcours professionnels divers adoptent dans leur cadre d'activités une démarche de recherche-action où l'expérience et la réflexivité deviennent les supports d'une production de savoirs. Le laboratoire social a mené l'une des quatre expérimentations lancées par le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP)²¹. Hugues Bazin est chercheur indépendant, animateur du LISRA et chercheur associé à la Maison des sciences de l'homme Paris-Nord. Il a publié de nombreux travaux sur la question des tiers espaces. Nicolas Guerrier est chercheur contributeur au LISRA. L'interview revient sur les principaux résultats de l'expérimentation (tiers espaces réflexifs, scénarios d'appropriation de la recherche, centralité populaire), mais aussi sur les effets produits par le confinement et le contexte sanitaire sur la recherche-action.

Comment appréhendez-vous les évolutions actuelles des modèles socio-économiques du secteur associatif?

Hugues Bazin : Nous interrogeons la notion même de modèle, car lorsque l'on parle de *modèle* socio-économique, cela renvoie tout de suite à une logique technicienne comme seule résolution possible du problème. Comme s'il suffisait d'étudier quelle est la bonne expérimentation et de la généraliser ensuite grâce à un modèle prenant en compte les ressources obtenues ou générées par les associations pour développer leur projet (subventions, dons publics, ressources humaines, etc.). Selon nous, ce n'est pas ce type d'approche qui permet à un moment donné de formuler l'enjeu socio-économique, dans le champ de l'éducation populaire, de ce

21. Voir l'encadré 1 dans l'introduction de cet ouvrage.

que serait un tiers secteur associatif et donc aussi un tiers secteur économique. Il faut se poser la bonne question : « la crise actuelle n'est-elle pas liée au fait qu'il y a une difficulté à trouver un nouveau référentiel de ce que pourrait être aujourd'hui un tiers secteur dans le paysage économique ? » Les formes économiques des associations ont déjà connu de nombreux bouleversements depuis l'après-guerre. Je pense notamment au recul de plus en plus grand de l'État social, à l'arrivée d'une forme néolibérale à partir des années 1980, mais surtout à partir des années 1990-2000, au moment où l'État social a perdu son rôle d'arbitre entre le modèle privé et le modèle public, ce qui a permis justement l'accompagnement de ce tiers secteur appelé économie sociale et solidaire. Se pose aujourd'hui la question de l'autonomie de ce « tiers » par rapport à l'imposition du modèle économique dominant qui n'est remise en cause nulle part.

Vous parlez de crise justement, de la crise actuelle que subissent les associations. Que désigne selon vous cette crise ?

HB : Le terme « crise » est en fait ambigu. Il laisse entendre un retour possible à une « normalité » alors que la crise est un mode de gestion correspondant à un ajustement du système socio-économique. Par exemple, l'arrivée du chômage massif au début des années 1980 est liée à une restructuration économique laissant se désagréger le tissu industriel au profit d'une politique néolibérale et d'une mondialisation. Donc c'est un choix guidé par de nouveaux référentiels socio-économiques qui tend à faire croire en même temps qu'après la « crise » nous pourrions revenir à une croissance perpétuelle garantissant un progrès social. Il en est de même pour la « crise sanitaire » actuelle qui vient entériner l'entrée dans le droit commun d'un état d'urgence.

Nicolas Guerrier : Lors de nos premières rencontres avec les associations participant à l'expérimentation est apparue la question du rapport à l'économie. L'économie est entendue ici dans son sens large, pas uniquement capitaliste, mais aussi dans son sens quotidien : la gestion, la comptabilité, la réponse permanente aux appels à projets, l'orientation de l'activité dans une logique de viabilité sur le terrain marchand. Bref, il devient habituel de tordre le sens de l'activité associative pour assurer sa longévité économique, alors même que cette longévité est déjà dépassée par l'approche à court terme de l'époque et son rapport au temps agité. En ce sens l'économie n'est plus simplement une science, mais bien une

forme normative, voire une forme idéologique imposée aux associations, mais aussi à l'ensemble des différents champs de la vie. Cette forme normative, qui passe pour inévitable, vient contraindre et défigurer l'activité en vidant la substance politique et critique des associations de l'éducation populaire. Au début, les subventions étaient larges mais, au fil des coupes budgétaires, les associations sont entrées en concurrence pour obtenir ces subventions. À force d'habitudes concurrentielles, elles ont eu de moins en moins de mal à aller sur le marché pour vendre des prestations de services. La prétendue crise dans l'association relève davantage de l'importation d'imaginaires économistes foncièrement hétéronomes (c'est-à-dire construits de l'extérieur et s'imposant dans nos pratiques, au contraire de l'autonomie). Et comme, plus généralement, la crise est inhérente au fonctionnement de l'économie, l'association en est elle aussi victime, alors qu'elle aurait pu – et peut toujours – se constituer en dehors du champ économique. Mais cela demande de recourir à d'autres imaginaires, ce que tentent déjà, au moins en partie, beaucoup d'associations.

L'hypothèse que nous avons formulée dans le rapport final est de dire qu'il fut un temps – qui peut-être dure encore aujourd'hui – où se trouvaient dans les expériences associatives des modalités de relations, des activités, des manières de faire, des gestes qui ne pouvaient pas se réduire à leur simple dimension économique. Il existe actuellement des formes souvent en émergence qui, elles, ne sont pas ou peu normées par l'économie, et où l'association joue plus un rôle de tampon entre l'économie et la vie pour protéger ce qui n'a pas de valeur, l'ineffable. Faut-il chercher des nouveaux modèles socio-économiques ou plutôt épauler des pratiques sociales des activités émergentes selon des formes organisationnelles qui sont en contradiction avec l'économie destructrice ?

Vous utilisez le concept de « chalandisation » de Michel Chauvière pour illustrer cette évolution : quelle définition pouvez-vous en donner et comment peut-il venir éclairer votre regard sur ces évolutions ?

NG : La chalandisation nous sert à montrer comment l'activité associative, en particulier de l'éducation populaire, s'est complètement ouverte à la dimension économique, comme Chauvière l'a décrit pour le secteur du social. Comment des activités qui pouvaient se dérouler sans liens de vente, sans liens d'achat, sans argent ou sans salariat (la vente de ses gestes), ont dû au fil du temps se rendre poreuses à la sphère économique. C'est dans ce sens-là que l'on utilise la chalandisation, au sens où il y a tout un processus

qui sert à inciter l'association à adopter une démarche de commercialisation de l'activité, et une manière d'attirer le chaland de la même manière qu'une entreprise tout à fait classique ou qu'un artisan sur le marché.

Vous avez participé en tant que laboratoire social à l'expérimentation du FONJEP. Pourriez-vous nous en donner les principaux résultats ?

HB : Les résultats d'une recherche-action s'évaluent dans le temps et nos rapports n'en restituent qu'une partie visible. C'est un processus qui devient progressivement tangible pour les associations. Un des premiers résultats a été l'ouverture d'espaces réflexifs, de tiers espaces au sein des structures. Il s'agit en particulier de donner aux acteurs la possibilité de négocier un décalage par rapport à leurs positions habituelles et de tirer un savoir transformateur dans l'aller-retour entre pratique et réflexion, espace d'implication socioprofessionnelle et espace réflexif. C'est la définition même de notre laboratoire social. Sur le plan méthodologique, nous reprenons les outils des sciences sociales pour les mettre au service d'une autonomisation des acteurs dans leur capacité de penser et d'agir. En demandant plus de temps au FONJEP pour mettre en place notre recherche-action, nous avons créé un espace où les gens peuvent de manière plus autonome dégager des perspectives. C'est ce que Cornelius Castoriadis désigne quand il parle d'« imaginaire instituant » : ce qui nous a donné la possibilité de créer un imaginaire permettant justement de définir d'autres scénarios. C'est-à-dire s'autoriser à proposer différentes pistes qu'on a appelées « transitions, métamorphoses » et « effondrements » pour que les associations puissent se projeter autrement. D'ailleurs, la crise actuelle confirme que ces scénarios sont déjà en cours.

La « transition » (scénario 1) ne change pas de système global mais cherche des formes transitoires pour l'aménager. C'est ce que l'on pourrait appeler par exemple le « capitalisme vert » ou une écologie de « développement durable ». On retrouve cette forme de transition dans l'entrepreneuriat social qui articule l'économie associative et l'économie privée en reprenant le modèle entrepreneurial. Vous devinez évidemment que nous ne nous situons pas obligatoirement dans ce choix-là. Mais le but de l'étude est d'explicitier les possibilités de choix.

La « métamorphose » (scénario 2) consiste à changer de forme sociale et économique à partir de processus collaboratifs et coopératifs. Il s'agit de processus émergents, c'est-à-dire que l'on ne peut pas déterminer ce que sera la forme finale de société. Cela passe par la réactualisation

d'anciennes formes réappropriées, comme par exemple le communisme. On l'a vu d'ailleurs lors des dernières élections municipales dans l'émergence de constructions citoyennes nouvelles qui déconstruisent les modèles politiques classiques. Les citoyens se réapproprient la vie de la cité dans un travail autour des communs. Cela implique de nouvelles formes de gouvernance, de rapports aux territoires, au travail, des formes plus transversales, plus démocratiques, où il y a une réelle participation – et pas simplement une injonction à la participation – des habitants du territoire qui cogèrent ou qui coconstruisent. Les « tiers lieux » s'inscrivent dans cette mouvance s'ils ne se réduisent pas à des services dans un management du territoire. On retrouve aussi des systèmes coopératifs, des associations transversales qui sont dans une logique plus territoriale que sectorielle.

Enfin, le troisième scénario est celui de l'« effondrement », qui peut avoir différentes connotations parce qu'il existe tout un courant de collapsologie avec parfois des développements plus ou moins radicaux. Nous faisons le constat que les mutations actuelles laissent des pans entiers de la société dans ces zones de déprise, où l'emprise fonctionnelle s'écroule, où les services publics disparaissent et où l'économie se décompose (quartiers populaires, zones périurbaines et rurales). Paradoxalement, ces zones de déstructuration du rapport au travail peuvent aussi donner lieu à une recomposition de zones autonomes par rapport au modèle économique dominant. Car pour être dans une forme instituante, il faut effectivement être dans la déconstruction de l'institution. On pensera aux zones à défendre (ZAD), aux friches et à bien d'autres formes de tiers espaces d'expérimentation en matière sociale, culturelle, agricole, etc.

Ces trois scénarios coexistent déjà avec des temporalités, des formes sociales et des territorialités différentes. La proposition de notre recherche-action est de donner aux acteurs associatifs la possibilité de ne pas les subir, mais de les recomposer en fonction de l'analyse de leur propre situation.

Vous utilisez également la notion de « centralité populaire » ?

HB : La centralité populaire, c'est ce qui permettrait une interface justement entre ces trois scénarios. Parce que la centralité populaire n'est pas un scénario, mais une forme sociale totale pour reprendre Marcel Mauss. Comment effectivement les acteurs peuvent-ils se recomposer dans une forme qui prend sens dans une totalité ? C'est-à-dire où il n'y a pas justement d'un côté la question culturelle, de l'autre la question

économique, etc. Reprenons l'exemple de la « crise » des années 1980 des pôles industriels et des quartiers populaires. Il y avait, notamment à travers les luttes sociales et le maintien des acquis sociaux, un *continuum* entre les luttes ouvrières dans le tissu industriel, la lutte pour l'habitat dans les quartiers populaires et une forme de culture autonome dans ces quartiers, dont le milieu associatif des années 1970 était représentatif, avant de se faire instrumentaliser par la politique de la ville dans les années 1990. Donc il existait là une sorte de forme sociale totale, en concordance avec un modèle politique, ce qu'on appelait dans notre exemple « les banlieues rouges ». Le mouvement des Gilets jaunes est symptomatique à cet égard, au-delà de l'aspect revendicatif. Il a cherché à instaurer un nouvel imaginaire à travers l'occupation des ronds-points et de la cabane au milieu, où peut se recomposer une centralité populaire, cette forme sociale totale. C'est, autrement dit, un accueil inconditionnel de catégories sociales paupérisées qui recréent un lien d'interdépendance, d'autoformation réciproque, de prise de conscience collective. On recrée une cohérence et un sens dont on a été dépossédés, parce qu'atomisés dans nos rôles sociaux. Le but de la recherche-action n'est pas de décréter l'instauration de centralités populaires, mais de décrire et de légitimer les conditions de leur émergence.

Pour l'acteur à titre individuel, la centralité populaire, c'est dire : « Je ne suis pas qu'un agent d'une structure, je suis aussi un acteur et l'auteur d'un parcours social et professionnel. » C'est-à-dire que je suis capable par moi-même de créer des référentiels. C'est aussi accepter d'être dans un rapport situé, dans des logiques de production ; la dimension d'acteur populaire comme d'éducation populaire est une construction sociale, elle n'existe que dans la conscience d'être effectivement un acteur historique dans ce rapport social entre dominants et dominés. Et c'est aussi une manière de contrecarrer les logiques néolibérales de centralité qui, derrière « l'attractivité » de grands pôles régionaux, consacrent l'émergence d'une « classe créative », où s'impose une forme managériale de la « start-up nation » jusque dans le milieu associatif, excluant les mouvements populaires comme celui des Gilets jaunes. La question est alors de se demander comment peuvent être reconnues d'autres formes de créativité et d'intelligence sociale, notamment à travers les espaces réflexifs ouverts par la recherche-action, et comment peut se faire leur traduction politique sans laquelle on s'expose à une reproduction de la violence sociale.

Les pôles territoriaux de coopération associative (PTCA) pourraient-ils jouer ce rôle d'espaces réflexifs ?

NG : À la suite de l'expérimentation avec le FONJEP, des gens nous ont contactés parce qu'ils voulaient travailler avec nous à l'ouverture d'espaces réflexifs dans leur association, à l'échelle de la région Nouvelle-Aquitaine. Et pour certaines associations ou groupements d'associations, le PTCA apparaît comme une manière de faire vivre un ou plusieurs espaces réflexifs et d'apporter finalement une tranquillité économique. Le problème de tout dispositif, c'est qu'il n'est jamais neutre comme disait Michel Foucault. Les dispositifs ont pour vocation de normaliser. Nous sommes donc logiquement critiques vis-à-vis d'un nouveau dispositif, mais nous pouvons imaginer qu'il puisse être utilisé à des fins qui nous paraissent justes. Quand nous travaillons avec les associations, nous mettons l'accent sur le fait que le PTCA est une opportunité de déploiement de l'espace réflexif et de mise en questionnement du rapport au travail, à la gouvernance, au territoire, à l'économie, etc. Nous appuyons une mise en perspective qui part du geste, du faire, de l'expérience, jusque dans le rapport aux institutions, autonomes ou hétéronomes. Si les structures associatives sont la conséquence d'un isomorphisme entrepreneurial économique, alors le PTCA ne doit pas se contenter d'opérer en outil de survie économique, il pourrait donner de l'air et du temps pour expérimenter et imaginer en dehors de la normativité ambiante et aider les associations à se singulariser par la mise en commun de leurs pratiques, savoirs, et moyens en tout genre.

Pour éviter cette forme de normalisation, que voudriez-vous mettre en place comme garde-fou dans ces PTCA ?

NG : Premièrement, il y a l'idée de s'organiser de manière transsectorielle. On essaye de sensibiliser les associations sur le fait que si le PTCA est vraiment lié à un secteur d'activité resserré sur lui-même sans lien avec d'autres formes associatives, ou collectifs informels, il risque d'être complètement instrumentalisé au service de la défense d'un secteur au lieu de concourir à l'ouverture d'imaginaires.

Deuxième garde-fou – même si la folie nous ferait du bien ! –, la dimension extra-associative permettrait peut-être de faire émerger un commun pluriel, vivant. L'association partage sa localité avec des gens qui ne sont pas forcément au fait des fonctionnements, jargon, vocabulaire et registres associatifs, des gens qui raisonnent autrement, qui ont d'autres rapports

au métier, au travail et à leur localité. Composer avec cette multitude-là est peut-être un rempart à la normalisation. À condition d'éviter l'écueil habituel de l'injonction à la « participation des habitants ».

Le troisième garde-fou serait de préparer les associations au fait qu'un espace réflexif est un espace qui crée de l'instituant et donc, nécessairement, des mouvements au sein de l'organisation. Il fait apparaître les différentes lignes sensibles, critiques, il peut donc être clivant. C'est pourquoi il est important d'imaginer l'espace réflexif comme potentiellement déconstructif pour les pouvoirs en place dans l'association.

HB : Mais tout dépend de l'espace d'autonomie négocié. Enfin, on ne peut pas séparer un tiers secteur associatif d'un tiers secteur de la production de savoir. Le tiers secteur de la recherche doit pouvoir permettre à un moment donné de valider une production de savoir qui ne soit ni technique (socio-professionnelle) ni institutionnelle (universitaire). Ce qui est en partie aussi le projet initial de l'éducation populaire.

La dimension économique est finalement quasiment absente des résultats de votre recherche. Comment l'expliquez-vous ?

Il faut le dire clairement, quand on est allé dans les associations, on leur a aussi tout de suite annoncé, en introduction des premiers entretiens, qu'ils ne pouvaient pas attendre de nous une solution économique clé en main. Forcément, on a aussi orienté dès le début l'expérimentation vers un angle non économique. C'est un parti pris méthodologique plutôt qu'idéologique d'ailleurs : si on part de la question économique, elle va devenir centrale et effacer les autres dimensions. Donc on ne la met pas en retrait mais on la pose en filigrane de ces quatre dimensions.

On a vu bien sûr à quel point la question économique s'immisçait dans toutes les autres questions sociales. L'important était de pouvoir critiquer cette miction des rapports économiques au sein des rapports sociaux. Enfin, en écoutant les salariés, les membres des associations, on a pu constater à quel point l'économie vient impacter notre vie très personnelle et créer des formes psychologiques, sociales, vient créer des schémas, des systèmes dans lesquels on vit au quotidien. C'est donc la possibilité de la réappropriation de la question économique au travers aussi des formes de lutte sociale émergentes qui va être transversale. On l'a vu par rapport à la crise de la Covid : toute une classe économique qui était invisible s'est révélée justement indispensable au fonctionnement premier de la société.

Qu'est-ce que vous avez constaté, à titre d'illustration, comme changements dans les associations à la suite de l'ouverture de ces tiers espaces réflexifs ?

NG : Je pense à un centre social, qui a intégré justement cet espace réflexif dans la structuration de son équipe et de son activité. Et donc au lieu de faire simplement des réunions pour aborder de manière technicienne et gestionnaire les tâches à effectuer, ce centre a intégré un espace critique qui a permis de réinterroger le projet associatif. Pour les associations qui se sont vraiment réapproprié le processus, il y a eu des chamboulements humains et pas toujours négatifs, mais des réorganisations, des gouvernances qui sont devenues plus collégiales et moins descendantes. Il y a notamment des associations qui ont exclu les élus de plein droit des collectivités environnantes pour que les équipes gardent la maîtrise de leurs gestes, de leur « faire ». On a donc vu des formes d'autonomisation se développer, des dirigeants, des directeurs, des directrices qui se sont dit : « Okay, là, les choses sont en train de bouger. Donc l'association a peut-être moins besoin de moi en tant que directrice ou directeur, je vais me concentrer sur ce qui fait sens. » Certains sont sortis de leur association en tant que professionnels pour y revenir plus investis en tant que bénévoles et pour choisir ensuite de suivre une formation par exemple. Ouvrir des espaces réflexifs dans les organisations pousse à la réorganisation, non sans conséquences sur les trajectoires individuelles. Il y a eu aussi la volonté de faire perdurer ces espaces au sein des associations, alors que le contexte est à l'urgence et à la gestion de la crise.

Vous avez bouclé le cycle de recherche par un questionnaire qui a un regard un peu réflexif sur la crise sanitaire actuelle notamment. Comment ce contexte sanitaire est-il venu enrichir ou non vos résultats ?

HB : Notre hypothèse et notre façon de travailler, c'est toujours d'essayer de provoquer des décalages. Alors, soit c'est nous qui essayons de les provoquer, soit ces décalages arrivent par des contextes justement dits « de crise », avec le confinement. Cette manière de procéder s'inscrit dans la tradition de l'analyse institutionnelle, où, pour analyser les logiques de pouvoir et la manière de fonctionner de l'institution, il faut créer aussi au sein même de l'institution des décalages, des contre-espaces. Les associations sont aussi des formes institutionnelles et, pour que les acteurs, à un moment donné, puissent analyser leur propre fonctionnement, notamment la question du rapport au travail, au territoire, à la gouvernance, etc., il faut qu'ils créent une condition d'extériorité par

rapport à leur activité. Ce à quoi ils ne sont jamais amenés, en fait. On les sollicite uniquement dans une logique technicienne, c'est-à-dire pour accomplir une mission en tant qu'agent.

La période de confinement les a conduits à interroger leur logique sectorielle et la valeur travail, voire à réorienter leur cœur de métier autour de ce qui fait commun et de la manière de gérer ce commun. C'est un moyen de refonder un projet associatif, alors que ce n'était effectivement pas ce pourquoi ils étaient missionnés dans la logique sectorielle. L'enquête sociale permet de se servir d'une problématique et d'en faire un problème public.

Il y a eu pourtant de nombreux effets économiques sur les associations, des appels des associations auprès des pouvoirs publics pour être aidées au même titre que les grandes entreprises par exemple. Ne faut-il voir, selon vous, que du positif dans cette crise, dans le sens où cela aurait permis aux associations de se poser les bonnes questions, de se décaler par rapport aux logiques normatives dans lesquelles elles étaient insérées ?

HB : On ne veut pas tomber dans le raccourci non plus en disant que les associations ne sont pas en souffrance économique et que cette période ne les a pas impactées économiquement. Elles ont dû d'ailleurs répondre à des évaluations de la part de leurs tutelles mesurant cet impact. Mais cela reste dans une logique sectorielle et économique. Cette évaluation de la crise à partir des matériaux récoltés par les pouvoirs publics a plus pour finalité de contrôler que de faciliter une analyse propre aux associations et de produire de nouvelles connaissances posant une alternative, à l'inverse de l'enquête sociale que nous avons proposée.

NG : Le questionnaire est formulé de manière que les associations l'utilisent comme un espace d'expression, plutôt en décalage par rapport aux urgences du quotidien. Il y a eu un temps où la question économique était peut-être plus pressante, plus au centre, mais pendant le confinement, elle était occultée, mise en partie à distance parce qu'on était loin du lieu de travail. Par exemple, plusieurs associations ont laissé la comptabilité de côté, les appels à projets, la gestion de la trésorerie. En réalité, la mi-juin est arrivée avec son cortège de stress organisationnels et managériaux revenus en pleine face des associations retournées à leur poste. Et c'est là que beaucoup de *burn-out* se sont déclarés. C'est que la souffrance au travail dans le secteur associatif est souvent rampante. L'engagement, le militantisme ambiant, l'illusion d'horizontalité créent un contexte

de non-dits et de silences. Le temps du confinement a donc permis un espace de respiration pour tous les gens qui étaient en souffrance dans leur travail, notamment par rapport à leur hiérarchie, surtout dans les associations qui se disent horizontales et qui, sous ce couvert, font prospérer des hiérarchies par d'autres méthodes que les organigrammes, c'est-à-dire par le charisme, la domination culturelle, technicienne, genrée, etc. Pour les salarié. e. s qui étaient en souffrance, le déconfinement a été un des moments très difficiles à vivre, puisqu'il a fallu remettre le nez dans un travail dont l'insatisfaction avait été occultée pendant trois mois. Et je crois que le questionnaire permet d'exprimer ce qu'il s'est passé à ce moment-là : en quoi le retour à la normale est intéressant en ce qu'il permet de valoriser une expérience hétérotopique temporaire (c'est-à-dire une forme réalisée et localisée de pratiques utopiques, qui rompent la continuité du quotidien) qui vient de se clôturer, et violent en tant que retour sur le lieu banal d'exercice de contraintes dont on a très vite pris le goût de se passer. Ceci est évidemment à pondérer dans la mesure où d'autres salarié. e. s ont décrit le confinement comme une période de lourdes responsabilités professionnelles et d'intensité des tâches, tout cela dépendant du poste occupé, du cadre formel plus ou moins strict, du cumul avec des obligations parentales, etc.

Quand on s'intéresse de manière académique notamment aux modèles socio-économiques associatifs, ou plus largement du tiers secteur en Europe, se pose la question de savoir à quelle échelle travailler la question des modèles socio-économiques : quelle est donc selon vous la bonne échelle pour cette analyse ?

HB : À propos de formes d'écodéveloppement, il est courant de faire appel à l'échelle régionale qui peut articuler la démission nationale et internationale. Il s'agit de sortir du raisonnement binaire entre local et global et de concevoir davantage une forme d'archipel se développant dans le temps. Ce n'est pas simplement des micro socio-économies de territoires, mais des formes archipéliques qui relient autrement les territoires autour de référentiels communs que nous avons tenté de définir à travers les notions de « tiers espace » et de « centralité populaire ».

NG : Je pense au livre de Frédéric Lordon, *Vivre sans ? Institutions, police, travail, argent...* Il vient opposer l'expérience zadiste, ce que nous appelons les tiers espaces émergents, au niveau macro d'une action politique nationale qu'il considère comme l'une des rares assez puissantes pour lutter contre le capitalisme libéralisé, sans minimiser l'importance

de l'émergence des ZAD. Il remet donc au centre la vieille distinction macro/micro et il souligne la nécessité d'institutions centrales ainsi que celle du rôle de l'État pour lutter contre le libéralisme. Mais il me semble qu'opposer micro et macro est un trait caractéristique de l'économisme (son obsession de la mesure) et des politiques d'aménagement (ou de planification) décidées d'en haut. Or c'est la structuration – des siècles durant – autour de l'économie capitaliste qui a construit ensuite des formes sociales, lesquelles se sont organisées en États, en régions, en localités. Et si, à un moment, on veut dépasser la centralité économique pour aller vers des formes de centralités populaires, peut-être serait-il intéressant d'abandonner la distinction macro/micro, nations/régions, Paris/province, métropoles/ruralité, qui valide non pas la puissance des populations à s'organiser mais leur gouvernabilité. Partir de ce qui émerge nous semble plus vivant, à condition que les émergences se relient et fassent archipel. Quel écosystème complexe, interdépendant, commun cela peut-il engendrer ? Qu'est-ce qui est en train de jaillir à travers l'ordre établi, et qui laisse s'expérimenter des aventures un petit peu plus excitantes à vivre que le quotidien que l'on nous vend et qui parfois se prolonge jusque dans les associations, c'est-à-dire le quotidien métro, boulot, dodo, factures ? Ce n'est pas une réponse, mais une tentative qui nous semble fertile depuis notre rencontre avec les associations du projet FONJEP : l'échelle qui nous paraît juste est plutôt celle de l'expérience et de ses interconnexions.

Chapitre 6

Éléments pour une nouvelle approche des modèles socio-économiques dans l'éducation populaire

Maité Juan, ADEME, Collège d'études mondiales, FMSH

Jean-Louis Laville, CNAM, Collège d'études mondiales, FMSH

Introduction

La managérialisation du monde associatif est aujourd'hui amplement documentée (Hoarau, Laville, 2008 ; Eynaud, 2016). Soumises à des restrictions budgétaires, à une extension de la concurrence et des contrôles (financements par appels d'offres, gouvernance par les nombres, promotion de l'évaluation quantitative), les associations se trouvent confrontées à un impératif d'adaptation. Dans ce contexte, des cabinets de consultants¹, *think tanks* et fondations se positionnent pour les accompagner. Une véritable technocratie modernisatrice² s'est ainsi établie, dont la rhétorique repose d'abord sur un hommage rendu au monde associatif pour mieux en souligner ensuite les limites : une connaissance insuffisante des nouveaux outils de financement censés se substituer à des ressources publiques défaillantes, un manque de professionnalisme gestionnaire et une difficulté à pérenniser ses innovations.

UNE TENDANCE TECHNOCRATIQUE MARQUÉE

Par l'adoption d'une grammaire managériale (optimisation des organisations au moyen de kits pratiques et de suivis stratégiques, mesures d'impact social et audits, changement d'échelle, industrialisation, implication d'investisseurs sociétaux ou encore promotion du mécénat), ce discours

1. Certains se présentent comme laboratoires de recherche. Rappelons cependant que lorsque l'on procède à l'autopublication de ses rapports, on est dans le domaine des activités de conseil. La recherche suppose de s'exposer à l'évaluation de pairs, d'instances scientifiques ou d'éditeurs indépendants ; elle passe par la confrontation à des débats et controverses.

2. Son périmètre est précisé dans Laville, 2020, p. 157-170.

indexe les associations sur le registre des entreprises. En cela, il entérine la position du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) exprimée en 2014 par Yvon Gattaz : « Il nous faut convaincre pour accompagner la mutation de la France vers l'acceptation définitive et assumée des vertus de l'entreprise... Le développement de passerelles et d'actions concrètes entre associations et entreprises est un moyen efficace pour y contribuer et replacer l'entreprise au cœur de la cité³. » Dans cette vision consensuelle, la dimension politique des associations, c'est-à-dire leur capacité de questionnement des inégalités et des injustices, se trouve invisibilisée. C'est particulièrement dommageable pour l'éducation populaire dont la finalité a été historiquement définie autour de l'émancipation individuelle et collective. En effet, la remise en cause des dominations est nécessaire si l'on veut démocratiser la société, mais cet objectif est occulté par un éloge du partenariat avec la sphère lucrative, vantant les alliances en faveur du bien commun dans une conception des relations sociales qui nie les rapports de pouvoir.

Cette dépolitisation induit également une technicisation des enjeux qui inclut une simplification de l'économie réduite à la somme des financements publics et privés. Les contributions bénévoles et volontaires, qui sont pourtant constitutives des associations et concernent au niveau national plus de 13 millions de personnes, sont ignorées⁴.

En somme, la technocratie modernisatrice génère une banalisation des associations. Celles-ci sont incitées à adopter des méthodes managériales issues du secteur privé, à augmenter leur autofinancement sur le marché et seule leur activité réparatrice est identifiée, au détriment de toute capacité transformatrice.

L'APPROCHE SUBSTANTIVE

L'hypothèse propre à notre démarche est que les modèles socio-économiques peuvent être abordés autrement s'ils sont appréhendés dans leur articulation avec les projets sociopolitiques. Contre le compartimentage traditionnel entre analyses sociopolitique et socio-économique, il s'agit alors de mettre l'accent sur l'étayage mutuel entre projet sociopolitique et ressources économiques.

3. Gattaz P., 2014, « Éditorial », in Le RAMEAU, MEDEF, *Construire ensemble*, p. 3.

4. Cet oubli de tout phénomène économique qui n'est pas marchand est qualifié par Karl Polanyi de « sophisme économiste » et représente pour lui un problème majeur.

Cette hypothèse est ancrée dans une approche « substantive » de l'économie, au sens de Karl Polanyi (2011) définie comme une construction institutionnelle visant à assurer la satisfaction des besoins humains, et dans sa théorisation de la pluralité des principes d'intégration économique. Trois principes⁵ sont ainsi identifiés :

- la réciprocité renvoie aux situations dans lesquelles le lien précède le bien. C'est la volonté de renforcer ou de préserver une relation qui motive l'engagement dans l'économie. La réciprocité peut être définie comme une interdépendance ou une complémentarité instituée entre des entités et des personnes selon un rapport symétrique (Servet, 2013) ;
- la redistribution correspond à la centralisation de ressources opérée par un pouvoir qui les répartit ensuite selon des normes qui lui sont propres. L'État social est le principal agent de redistribution dans les sociétés contemporaines ;
- le marché correspond à l'affectation des ressources par le biais d'arbitrages décentralisés, par la rencontre d'une offre et d'une demande.

Cette conceptualisation permet d'éviter les biais et les écueils caractérisant l'approche technocratique mentionnée ci-dessus et nous autorise trois écarts dans l'analyse des équilibres économiques. Le premier consiste à ne pas restreindre l'hybridation des ressources à la somme des financements émanant du marché et de la redistribution, donc à réintégrer la réciprocité dans l'analyse. Les deux autres consistent à différencier les modalités de la redistribution et à distinguer différents marchés.

- La réciprocité comprend des ressources sociales mobilisées par la participation des usagers et des bénévoles à la construction, la mise en œuvre et l'évaluation des activités associatives. Au sein de celles-ci, la valorisation des contributions non monétaires doit permettre de mesurer la temporalité et les caractéristiques du bénévolat, en précisant le type de contributions, leurs motivations et significations, ainsi que les rapports qui se nouent entre les volontaires. De son côté, la valorisation des aides indirectes permet de mettre en exergue la mise à disposition de personnel, de locaux, les exonérations de charges sociales, l'exemption de TVA,

5. Dans certains textes, un quatrième principe, le partage domestique, est ajouté pour désigner les règles d'un groupe clos assurant la production et le partage des ressources en vue de la satisfaction des besoins de ses membres (Hillenkamp, 2013, p. 222-226). Dans d'autres textes, le partage domestique est vu comme une déclinaison particulière de la réciprocité. Nous laissons de côté la discussion portant sur ce point dans le cadre de cette contribution.

etc. Il convient alors de comprendre les motivations sous-jacentes qui expliquent ces dotations.

L'approche financière et gestionnaire de « l'hybridation des ressources » défendue par la technocratie modernisatrice tend à éliminer aussi la réflexion sur les ressources réciprocaires territoriales dans les fonctionnements socio-économiques au profit des autres ressources publiques et privées. Pourtant, les formes de coopération et d'entraide locales sont à inclure dans l'analyse, y compris celles impliquant les acteurs d'une économie marchande territorialisée (dans l'agriculture, l'artisanat, le commerce, les services, etc.) pour lesquels l'inscription dans un espace de proximité compte puisque leurs activités ne peuvent être délocalisées. Les ressources sociales et territoriales de la réciprocité, invisibles dans les comptes de résultat et tableaux budgétaires, sont pourtant structurantes pour la survie des associations au quotidien, pour la préservation du politique en leur sein et pour le maintien de leur dimension d'utilité sociale.

– Le rôle de la redistribution publique peut être mieux cerné si ses modes d'attribution sont détaillés. Il s'agit d'identifier les types de régulation publique dans lesquels s'inscrivent les associations : tutélaire, concurrentielle ou négociée. Il convient ici de distinguer si les financements sont attribués de manière tutélaire, uniquement à partir de critères fixés par les financeurs, à travers la stabilisation de normes, procédures et catégories administratives qui laissent peu de marges de manœuvre à l'association ; à partir de la logique concurrentielle de l'appel d'offres ou de l'appel à projets, induisant une mise en compétition des associations entre elles ou avec les entreprises ; ou à partir de critères faisant l'objet de négociations entre associations et financeurs et témoignant d'une reconnaissance de l'autonomie et de l'expertise associative. Ces divers types de régulation peuvent coexister au sein d'une même association : leur caractérisation s'avère centrale pour comprendre les tendances à l'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire les phénomènes d'uniformisation et de normalisation, débouchant parfois sur une rationalisation et une technicisation gestionnaire étouffant le bénévolat et l'implication des usagers.

– La référence aux ressources marchandes est pour sa part trop vague. Elle devient plus précise si l'on s'interroge sur le caractère encasté ou non du marché. En empruntant là encore le vocabulaire de Karl Polanyi nous appelons « encastées » les ressources marchandes mobilisées pour des raisons d'ordre non économique et « désencastées » celles qui le sont pour des considérations uniquement économiques.

Notre démarche analytique a d'abord consisté à examiner les ressources réciprocitaires, invisibilisées par les approches managériales dominantes, mais qui sont pourtant, historiquement, les premières mobilisées par les associations. Nous analysons ensuite leur articulation avec les ressources redistributives et marchandes. Ce faisant, il est possible de mettre en valeur, de manière détaillée, la construction sociopolitique des ressources économiques.

UNE RECHERCHE PARTICIPATIVE

D'un point de vue méthodologique, notre enquête veut mettre la grille de lecture inspirée de l'économie substantive à l'épreuve de l'expérience des acteurs associatifs; elle a ainsi été testée dans six associations. Le dialogue s'avère nécessaire pour la collecte des données. Nous avons privilégié l'observation des pratiques *in situ* et leur mise en discussion. Cette dernière est partie des bilans annuels et comptes de résultat (de l'année 2017) et s'est déployée à travers des entretiens semi-directifs auprès des directeurs associatifs, salariés, bénévoles (administrateurs et autres), bénéficiaires et partenaires opérationnels et institutionnels. Pour chaque association, entre 12 et 16 entretiens ont ainsi été menés, aboutissant à un total de 86 entretiens sur l'ensemble de l'échantillon. Enfin, des sessions de restitution-débat, réunissant entre 11 et 20 personnes selon les structures, ont été organisées entre fin janvier et mars 2019 afin de mettre en discussion les axes d'analyse de l'enquête, de tester leur réception, récolter des questionnements et identifier des points cristallisant les divergences ou controverses entre salariés, bénévoles, partenaires et bénéficiaires. Faisant partie intégrante du protocole empirique, cette mise en débat a permis de réajuster certains éléments d'analyse.

C'est donc une recherche participative qui a été entamée, supposant une immersion dans les structures sélectionnées en accord avec le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP). Les études de cas sont le fruit de ces échanges entre porteurs d'un savoir académique et détenteurs d'un savoir expérientiel. Six ont été effectuées mais, pour des raisons de longueur, une seule est présentée dans ce chapitre : celle de la Maison de Courcelles, qui bénéficie d'un autre éclairage grâce aux propos de son directeur dans le texte attendant.

Dès le départ, les investigations dans les six associations ont été conçues comme exploratoires. Autrement dit, elles sont la première phase d'un

processus précédant une seconde phase où, avec les fédérations d'éducation populaire, doivent être définis les pistes à approfondir et les outils à concevoir pour une appropriation par l'ensemble des associations volontaires⁶. Par ce processus, l'étude a reformulé la notion de « modèle » socio-économique en la confrontant à l'expérience des acteurs associatifs. Habituellement la notion de « modèle socio-économique » renvoie à la modélisation comme construction intellectuelle, visant à décrire « un système de relations entre propriétés » (Bourdieu *et al.*, 1968) à des fins d'explication ou de prévision. Elle suppose une simplification du réel par l'identification de variables qui aident à saisir les corrélations entre des phénomènes sociaux, et opère à travers l'analyse de bases de données préexistantes (Juan, 1999). Dans cette configuration la théorie interprète la réalité. Pour nous au contraire, dans la lignée des préconisations de John Dewey (entre autres Dewey, 1993), autant que de l'éducation populaire, l'expérience participe de la construction des connaissances. La méthodologie employée ici, parce qu'elle repose sur le croisement des savoirs, est plus progressive. Les résultats présentés ne sont qu'intermédiaires et partiels. Une montée en généralité ne peut être opérée qu'à l'issue de l'ensemble de cette recherche participative dont la seconde phase débute en 2021. Notons que celle-ci reconnaît logiquement dans son financement même le fait que les responsables associatifs coélaborent puisqu'ils sont inclus dans l'équipe de recherche désormais mixte.

Pour l'instant, les constats peuvent être synthétisés autour de quatre caractéristiques concernant les principes économiques ; les deux premiers portent sur la réciprocité, le troisième sur la redistribution et le quatrième sur le marché. Ils sont détaillés successivement dans les quatre parties de cette contribution.

Une mobilisation de la réciprocité cruciale dans l'éducation populaire

La Maison de Courcelles s'avère originale sur deux points : d'une part, les processus décisionnels sont répartis dans deux instances délibératives et décisionnelles, le conseil de maison (CM) et le conseil d'administration (CA). D'autre part, l'association crée les conditions propices pour une transversalité des expériences d'engagement dans la vie quotidienne et

6. Plus de deux cents associations ont candidaté pour la recherche alors que nous n'avons pu en choisir que six.

pour l'acquisition progressive d'un pouvoir d'agir des bénéficiaires. Le conseil de maison, créé en 2003, intègre des salariés, membres du CA et des bénévoles. Il émerge à la fois du constat partagé d'une méconnaissance des rouages de l'association par les animateurs, du souhait de favoriser l'ouverture participative et l'intégration de nouvelles forces vives, mais aussi de la volonté d'accompagner la prise de responsabilité graduelle des bénévoles. Le CM fait ainsi office d'interface entre projets de terrain et réflexion politique transversale. La présidente du CA raconte : « En 2002, on a fait la réflexion qu'il fallait que les animateurs puissent découvrir le fonctionnement de l'association, la machinerie interne, avec l'idée que l'association doit vivre et se renouveler et qu'elle se nourrit de toutes les compétences, quelles qu'elles soient, donc ça part d'une réflexion sur le positionnement de l'association dans l'accompagnement à l'engagement des jeunes, donc le CM est perçu dès le départ comme une passerelle vers l'engagement et vers la prise de responsabilité. » Le CM constitue ainsi un sas d'entrée vers une acculturation politique plus poussée et la prise de décision : il s'agit d'un espace charnière, d'une interface dans l'itinéraire d'engagement des jeunes dans l'association. Une membre du CA, anciennement animatrice pendant deux étés puis coordinatrice de colonies, entrée au CM puis au CA, souligne : « Au conseil de maison, on prend du temps pour donner aux jeunes les outils de compréhension et de discussion. » Depuis sa création, le CM a largement contribué à enrichir le panel d'activités de la Maison de Courcelles, en proposant la mise en place de diverses commissions : cirque, construction de roulotte, poulailler et potager pédagogique, décoration-bricolage, documentaire sur les colonies de vacances, etc. Si le CA et le CM sont les deux organes privilégiés d'engagement et de coconstruction de l'action associative entre salariés et bénévoles, une troisième instance, plus spécifique, constitue un jalon dans la prise de responsabilité au sein de l'association : l'atelier directeur. Destiné aux animateurs désirant devenir directeurs de colonies, cet espace réunissant des directeurs et directeurs adjoints des différents séjours organisés par la Maison est dédié à la réflexion collective sur les projets pédagogiques des séjours, ainsi qu'à la conception d'outils d'accompagnement à destination des équipes d'animation.

La particularité de la Maison de Courcelles réside donc dans le fait de créer pour les bénéficiaires-bénévoles de l'association les conditions et les opportunités d'un cycle de l'engagement, avec l'acquisition progressive, au fil du parcours, de compétences et de responsabilités. À cet égard, Baptiste Besse-Patin (2015) évoque, à propos de la Maison de Courcelles,

un enchaînement des espaces et situations de prise de responsabilité favorisant une intégration par étapes à une « communauté de pratique », par lequel l'enfant fréquente d'abord les colonies de vacances en tant que bénéficiaire ; devenu adolescent, il s'investit en tant que stagiaire et/ou contribue aux tâches de lingerie ; enfin, l'accès aux activités d'animation et de coordination d'animations lui permet d'intégrer les ateliers directeurs, et enfin, le CM et/ou le CA.

Cet itinéraire de prise de responsabilités, grâce auquel les jeunes bénévoles peuvent monter en compétences et accéder à des processus décisionnels de plus en plus transversaux et stratégiques, s'avère central pour comprendre la capacité de cette association à mobiliser et pérenniser des ressources réciproques dans la durée. Il va de pair avec une autre caractéristique de l'association : l'interchangeabilité des tâches et des rôles qui n'est cependant pas synonyme de confusion des statuts. Si la définition claire des statuts se fonde sur la reconnaissance des légitimités de chacun et des compétences spécifiques, elle s'intègre dans une culture associative valorisant l'implication de tous dans certaines tâches communes, allant de pair avec un refus de la segmentation entre les aires d'actions. Ce fonctionnement rotatif, qui renvoie au projet même d'éducation populaire, semble avoir de multiples bienfaits : il permet à la fois de renforcer la polyvalence de chacun, de favoriser un décloisonnement interne et un lien d'interconnaissance et de solidarité entre l'ensemble des personnes travaillant dans la Maison de Courcelles et de créer un ciment commun ancré dans la pratique concrète.

« Ça permet de faire évoluer et de s'extraire des carcans, c'est une source d'apprentissage énorme, moi ça peut sembler accessoire, mais je me souviens du pliage de tarte et du ménage, prendre un rôle et une responsabilité avec lesquels je ne me sens pas à l'aise au départ ; du coup, tout ne découle pas d'une seule personne, ça donne plus de poids à l'équipe. » (Une bénévole.)

Une des illustrations de cette interchangeabilité des tâches est l'obligation, pour chaque salarié, y compris le directeur, de consacrer un jour par semaine au travail en cuisine. De la même manière, cette interchangeabilité est présente dans l'organisation rotative des animateurs de colonies : chaque jour, les animateurs choisissent parmi eux le coordinateur de la journée, qui devient le chef d'orchestre temporaire, maîtrisant le planning de tous les autres animateurs et leur proposant de mettre en place des activités. Enfin, notons que la récente mise en place d'un parrainage entre membres du CA et salariés, ayant pour objectif de faire coïncider le fonctionnement des colonies avec le fonctionnement de l'association,

s'inscrit dans le sillage de cette culture associative de décloisonnement des tâches et des sphères d'action.

Les ressources réciprocitaires (11,5 %) laissent apparaître deux éléments centraux. D'une part, l'engagement bénévole (que la valorisation monétaire ramène à deux équivalents temps plein) qui recouvre la participation aux instances de gouvernance et aux espaces de débat collectif (CM et CA) représente, à grands traits, un tiers de l'engagement bénévole total, les autres formes de bénévolat concernant la participation à la vie de la maison (cuisine, ménage), à l'événementiel et à l'animation. Il s'agit d'un bénévolat transversal, car il touche l'ensemble des sphères d'action de l'association, des tâches prosaïques d'entretien et de nettoyage aux processus décisionnels, mais aussi l'ensemble des participants de la maison. La Maison de Courcelles offre, finalement, les possibilités d'un itinéraire d'engagement permettant l'acquisition progressive de savoirs, savoir-faire et compétences au fil du parcours.

La réciprocité se manifeste également dans la mise à disposition des locaux par l'Union française des centres de vacances et de loisirs (UFCV), propriétaire du bâtiment (6,5 %), selon une logique de droit d'usage et d'échange de services : l'ensemble des travaux d'entretien et de maintenance est pris en charge par l'association et remplace le loyer.

Une réciprocité ancrée dans les synergies micro-locales

La mobilisation réciprocitaires en interne se prolonge sur le plan territorial. La Maison de Courcelles s'inscrit dans une coopération à une échelle micro-locale, en construisant une cohérence étroite entre les composantes pédagogiques, alimentaires, socioprofessionnelles et écologiques de son projet à travers des alliances territoriales multisectorielles. Ce faisant, l'association apparaît comme le centre névralgique des forces vives du territoire local :

« La Maison de Courcelles construit une multitude de symbioses avec différents partenaires qui sont des acteurs éducatifs, culturels, économiques, ça s'imbrique de plus en plus. En fait, la maison, c'est un poumon, le cœur du village, c'est ce qui le rend vivant, elle est très précieuse, et c'est le plus gros employeur de la commune, c'est une source d'attractivité primordiale pour le territoire. » (Mairesse de la commune de Saint-Loup-sur-Aujon.)

En 2016, le cuisinier du collège de Prauthoy accompagne l'association dans la transformation de ses pratiques alimentaires, autour de l'approvisionnement en produits locaux et biologiques :

« Au départ, comme ici la cuisine était industrielle, ça allait à l'encontre de ma manière de penser et de travailler. Au fur et à mesure j'ai commencé à me familiariser avec la dimension sociale et humaine de la maison, et j'ai commencé à sensibiliser Louis. [...] Ça implique d'autres manières de travailler avec les producteurs, ne pas aller chercher un prix bas mais la qualité, anticiper, c'est un changement d'habitude, il fallait restructurer tout, la manière de penser et de s'organiser, au niveau du matériel, des techniques de cuisine. »

Cette acculturation écologique a eu des implications importantes non seulement sur la transformation des pratiques de consommation de la Maison, sur l'ouverture territoriale de l'association, mais aussi sur la fabrique de nouvelles synergies entre volet éducatif et volet alimentaire.

Dans cette lignée, outre le fait d'alimenter les cantines de deux écoles, l'association a impulsé en 2017 l'installation d'un artisan boulanger biologique sur son site en finançant entièrement la construction d'un four à pain qui doit fournir la cantine de l'association. Il s'agit là d'un acte politique fort, qui permet à un autoentrepreneur de lancer et de consolider son activité économique en lui garantissant un cadre de travail et une base de revenus, en échange de quoi les enfants ont la possibilité d'observer en actes le processus de fabrication du pain. L'artisan-boulangier s'engage ainsi à transformer son lieu de travail et sa pratique en supports pédagogiques s'intégrant au projet d'éducation populaire de l'association. De fait, il s'agit à la fois d'un échange de services qui s'inscrit dans une perspective réciprocaire et d'une activité marchande. La maison a assumé l'ensemble des investissements, en autofinancement, se chiffrant à 60 000 euros pour la construction du four et du fournil et environ 10 000 à 12 000 euros pour l'équipement. Le projet de coopération a également décroché une subvention de la région et est soutenu par le dispositif LEADER de l'Union européenne consacré au développement des territoires ruraux. L'association et l'artisan-boulangier ont signé une convention selon laquelle l'association met à disposition gratuitement le site. En échange, l'approvisionnement en pain est effectué à des prix préférentiels. L'artisan s'engage à animer cinq journées pédagogiques par an, à accueillir des classes de découverte, des groupes ou à animer des week-ends pour les familles, en plus de la participation à la vie quotidienne et ordinaire de la maison, et tout en maintenant l'espace ouvert

pour les enfants. Plus largement, l'installation de ce four à pain contribue au développement économique et à la vie du village, qui ne bénéficiait pas de boulangerie, en permettant la fixation pérenne de l'activité économique dans le tissu local. La Maison de Courcelles constitue ainsi un levier d'insertion socio-professionnelle, non seulement à travers les contrats aidés mis en place, la pérennisation de postes en contrat à durée indéterminée (CDI) mais aussi l'accompagnement de la consolidation de petites entreprises émergentes.

La valorisation de la fabrication artisanale et biologique du pain s'inscrit, en outre, en coïncidence avec la création du futur parc national des forêts de Champagne et de Bourgogne, visant à révéler les atouts et les richesses du territoire à travers une double perspective de préservation du patrimoine naturel et culturel et d'accompagnement des dynamiques socio-économiques locales. À cet égard, l'intégration du directeur de la Maison de Courcelles au sein du groupement d'intérêt public (GIP), instance de pilotage du futur parc, a constitué une opportunité supplémentaire de mise en réseau. Ainsi, lors de réunions de la commission « éducation à l'environnement » du parc, le directeur fait la connaissance de diverses entités avec lesquelles l'association collabore depuis lors, comme l'entreprise Les Sentiers de la belette qui met en place des animations autour de la nature, de l'environnement et de la science, et qui intervient désormais pour la Maison de Courcelles dans le cadre de prestations de services, etc. Si le parc constitue pour l'association un vivier de partenariats, cette dernière est également identifiée comme un espace « ressource » multidimensionnel :

« La Maison de Courcelles, c'est à la fois un opérateur de l'éducation à l'environnement, un espace de mise en pratique des circuits courts et de l'approvisionnement local, mais aussi un espace de rencontres et de questionnements où on peut lancer des réflexions et des expérimentations. »
(Directeur du GIP du parc national.)

Un partenariat particulièrement fructueux mis en place grâce à la création du parc consiste en la coopération entre la Maison de Courcelles et une apicultrice défendant la création d'un conservatoire de l'abeille noire. En effet, ce partenariat permet de faire émerger un projet double de jardin et de rucher pédagogiques. Le directeur de l'association propose à l'apicultrice d'accueillir les ruches sur l'un de ses terrains, tandis que quatre membres de l'équipe salariée sont formés à l'entretien des ruches et à la récolte de miel. De fait, un lien s'établit avec une ferme appartenant à un groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC) afin d'y

implanter une cinquantaine de ruches : la Maison de Courcelles devient la structure support. Liée à ce partenariat autour du rucher pédagogique, mais aussi à la transition alimentaire et écologique vécue par l'association, l'idée d'installer un jardin pédagogique se met en place. La mairesse encourage ce projet au sein du conseil municipal, en émettant la possibilité de l'installer sur un terrain disponible entre la Maison de Courcelles et l'école. Le jardin fait office d'objet social polyvalent, à la fois d'apprentissage pour les enfants, d'approvisionnement de la cantine en légumes et plantes aromatiques et d'interface pour tisser des liens avec d'autres associations, ce que la mairesse de la commune souligne :

« On ne doit pas rentrer dans une logique de silo, il faut être dans une logique de pensée complexe, et l'association le fait très bien, il faut avoir une approche globale du vivant et des interactions entre les entités du territoire. Tout ce que fait aujourd'hui l'association en termes d'ouverture sur le territoire, ça favorise la circulation des énergies. »

Le rôle névralgique de la Maison de Courcelles au sein du territoire se manifeste également par la sécurisation socio-économique de certains partenaires. Ainsi, l'association collabore depuis cinq ans avec le maraîcher biologique du village de Courcelles, ce dernier intervenant pour des classes de découverte sur des projets de biodiversité et alimentant l'association en légumes frais (à des prix plus accessibles) grâce à son activité de maraîchage, autrement réservée à une association pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP) et à une vente de marché. Le maraîcher, ancien animateur de la Maison, décrit ce partenariat comme une logique d'ajustement mutuel :

« Moi, ça m'amène à prévoir la production de manière plus précise, et à m'adapter à certaines exigences ou difficultés de la cuisine en collectivité, comme de privilégier la culture de betterave multicolore parce que visuellement, c'est plus ludique et plaisant pour les enfants, et eux doivent accepter la saisonnalité, donc qu'ils ne pourront pas bénéficier de produits qui ne sont pas de saison, et accepter une marge de flexibilité. »

Cette dynamique d'adaptation réciproque entre l'association et le producteur local s'inscrit ainsi également dans une logique de soutien à l'insertion socioprofessionnelle et à la commercialisation. Cette dynamique d'alliance a aujourd'hui évolué vers un resserrement des liens à travers un arrimage intégré de l'activité du maraîcher à celle de l'association : en effet, à partir de mars 2019, ce dernier est embauché en CDI à 80 % afin de remplir quatre missions : coordonner la mise en place des espaces pédagogiques – jardins, rucher et four à pain – avec les intervenants des

classes de découverte et les bénévoles du conseil de maison ; mettre en place le réseau des producteurs locaux avec la Maison de Courcelles pour son approvisionnement ; assurer des interventions pour des groupes à la journée qui souhaitent découvrir les jardins pédagogiques ; et enfin, garantir la fourniture de la cuisine de la Maison de Courcelles avec la production des jardins. De fait, la Maison de Courcelles constitue un « vrai catalyseur économique qui rayonne localement » selon le maraîcher, en permettant « la création d'énergie formelle et informelle sur le territoire », mais en constituant aussi « un sas vers l'emploi qui fixe pas mal de gens, qui est dans la recherche de pérennisation de postes ».

C'est dans cette même perspective, politique, que, à la suite du travail étroit de l'association avec le centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) pour divers chantiers de rénovation, certains bénévoles ont pu être embauchés et leur emploi pérennisé en CDI. L'un des anciens bénévoles réfugié d'Azerbaïdjan, désormais salarié chargé de la maçonnerie et de l'entretien, accompagne ainsi les bénévoles dans les travaux, dans une logique de transmission. Enfin, dans cette même logique réciproitaire, l'association accompagne également la consolidation économique d'une petite entreprise de maçonnerie dont elle est le plus gros client : Francois Bouvier, artisan charpentier, a ainsi effectué des travaux d'extension en construisant une mezzanine, changé plusieurs fenêtres, traité les charpentes et construit le four à pain, qui a eu un vrai effet de levier sur le lancement de son activité. Il décrit une dynamique de coopération dépassant la relation marchande :

« Ici, au-delà de la fonction première, tu participes à la vie de la collectivité, tu donnes des coups de main, c'est l'identité de la maison. Moi, je suis attaché au lieu, c'est une bulle effervescente et, réciproquement, tout le monde a sa place, certaines personnes en très grande difficulté peuvent travailler ici, et pour moi, la Maison, c'est le fondement de mon activité d'entrepreneur. »

Ce sont ainsi des complémentarités entre association et économie marchande territorialisée qui sont mises en évidence.

Une redistribution largement obtenue par la négociation

Avec le temps, cette réciprocity s'est hybridée avec de la redistribution, à travers l'émergence d'une régulation négociée. En septembre 2018, une double négociation est entamée : d'une part, autour de la mise en

place d'un contrat d'usage tripartite entre l'UFCV, la communauté de communes, gestionnaire, et l'association, et d'autre part, autour de l'instauration d'un bail emphytéotique de 25 ans, donnant lieu à une contractualisation entre l'UFCV et la communauté de communes. Le contrat d'usage tripartite induit une prise en charge par la communauté de communes d'un million d'euros de travaux de sécurité. L'association prend en charge les travaux quotidiens d'entretien et de maintenance (remplaçant le coût d'un loyer), estimés à 60 000 euros annuels. Cette contractualisation négociée constitue un acte politique de reconnaissance par la communauté de communes de l'utilité sociale et territoriale de l'association. En contrepartie, la commune dispose d'un représentant au sein du CA de la Maison de Courcelles. En outre, la signature d'un bail emphytéotique de vingt-cinq ans sans paiement de loyer, qui fait de la communauté de communes le quasi-proprétaire du bâtiment, sécurise l'association dans les locaux et constitue un rempart contre la mise en place d'une délégation de services par laquelle l'association aurait des contrats d'objectifs, ou contre l'ouverture de l'usage du bâtiment à la concurrence d'autres associations ou entreprises. Le bail emphytéotique accroît également la marge de manœuvre de l'association pour mobiliser des financements de la Région et de l'État. Ces deux contractualisations constituent ainsi le support central de son modèle socio-économique et tiennent, en grande partie, au militantisme institutionnel de la mairesse de la commune de Saint-Loup-sur-Aujon, dont le travail d'intermédiation et de conviction auprès de la communauté de communes s'est ancré dans le temps long.

Cette faculté à engager des expérimentations multi-partenariales se retrouve dans d'autres associations, suggérant ce qui pourrait être un atout spécifique de l'éducation populaire. De telles démarches qui associent structures associatives et collectivités à travers des conventions inédites permettent de renforcer les ressources réciproques tout en drainant des financements publics à travers le travail de négociation institutionnelle.

Les associations de jeunesse et éducation populaire (JEP) peuvent ainsi susciter la mise en place de systèmes horizontaux de régulations territoriales fondés sur des hybridations entre ressources réciproques et publiques. Deux éléments majeurs des équilibres socio-économiques associatifs sont apparus dans l'analyse des alliances territoriales relevant tous deux d'une fertilisation socio-économique du territoire. D'une part, les associations JEP s'investissent dans des démarches expérimentales de construction de projets partenariaux qui, au fil d'ajustements mutuels, décloisonnent

les acteurs du territoire et participent, ce faisant, d'un développement local « intégré » : elles opèrent comme des agents de transversalité mettant en synergie les acteurs du territoire. D'autre part, elles stimulent des processus d'insertion professionnelle, en créant les conditions sociales, relationnelles et organisationnelles pour la montée en compétences de personnes éloignées de l'emploi et en favorisant l'autonomisation et la consolidation économique de partenaires.

Un marché fortement encadré dans une dynamique territoriale

À la Maison de Courcelles⁷, le financement marchand par la prestation de services est structurant (75 % des ressources) pour pérenniser la vie associative.

Dans le cas de cette association, on note un encastrement⁸ net du marché dans un registre sociopolitique (58 % de relations marchandes encadrées politiquement, 17 % de relations marchandes « pures »). Le projet associatif spécifique est reconnu et motive l'achat du service par les clients, qu'il s'agisse du versant éducatif centré sur une pédagogie de la liberté, ou du versant écologique et alimentaire, mettant en avant l'alimentation biologique et locale et la préservation du patrimoine naturel et culturel. Les classes de découverte et centres de vacances sont les services les plus rentables. S'inscrivant dans une critique affirmée de l'offre consumériste des colonies de vacances traditionnelles, la Maison de Courcelles promeut la coconstruction sur mesure du projet de séjour à partir des besoins et attentes des enfants, des enseignants et des parents. Du point de vue des parents et enseignants rencontrés durant l'enquête, le recours à la prestation éducative de la Maison de Courcelles n'est pas un hasard, et relève d'un soutien fort au projet politique d'autonomisation et de prise de responsabilités des enfants porté par l'association. L'accueil de groupes, les mises à disposition d'animateurs et le service de restauration pour les cantines constituent les sources suivantes de drainage de ressources monétaires. Si l'accueil de groupes s'inscrit dans une logique de prestation hôtelière, il suppose une coconstruction des besoins avec

7. Voir le rapport : Juan M., Laville J.-L., 2019, *Les Modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, FONJEP, p. 40-44.

8. En empruntant là encore le vocabulaire de Karl Polanyi, nous appelons « encastrement » le phénomène qui lie les ressources mobilisées à des raisons d'ordre non économique.

l'équipe associative et s'assortit d'une offre de tourisme historique et écologique. Pour leur part, les écoles ayant recours au service de restauration de l'association sont motivées par la défense des circuits courts, la lutte contre le gaspillage alimentaire et le tri des déchets ainsi que l'alimentation biologique promue par l'association.

Comme le dit Louis Létoré dans son interview (texte suivant dans cet ouvrage), à la Maison de Courcelles, il n'y a pas de plateforme de vente. La vente de service se fait par un contact direct avec les « clients » potentiels pour élaborer une offre qui correspond à leurs revenus, conditions de vie et besoins. En cela, la relation marchande ne prend pas une forme standardisée, mais elle est intriquée avec les notions de *care* et de communs.

Conclusion

L'exemple sur lequel est centré ce chapitre montre l'importance de situer la réciprocité dans les équilibres socio-économiques des associations d'éducation populaire. Les engagements bénévoles permettent, en effet, le drainage de ressources non monétaires (apports cognitifs, implication dans des actions revendicatives, aide productive dans la mise en place des activités ou dans l'accompagnement des bénéficiaires, etc.) qui sont essentielles pour enrayer les processus de marchandisation et de bureaucratisation gestionnaire des associations.

UNE TYPOLOGIE DES ENGAGEMENTS BÉNÉVOLES

Sur ce plan, l'examen des six cas de la recherche exploratoire a permis d'affiner une typologie antérieure portant sur les modalités d'engagement volontaire.

Proposer une typologie des engagements bénévoles n'induit pas de plaquer une grille rigide sur des formes mouvantes de participation citoyenne mais vise à encourager les associations à impulser un questionnement collectif sur les motivations des contributions bénévoles et sur ce que les volontaires retirent en termes de gratification ou de rétribution symbolique de leur implication (développement de savoir-faire et de compétences, socialisation, participation aux décisions collectives, etc.). Certaines études montrent de quelle manière le bénévolat peut constituer un levier de travail gratuit cachant ou confortant des phénomènes d'exploitation et de disqualification au sein des associations. Identifier les fonctions et

formes du bénévolat au sein des associations peut, au contraire, favoriser une «écologie du bénévolat» qui reconnaisse, respecte et valorise les volontés d’investissement, les types d’apports et temporalités de chacun, afin d’éviter la reproduction des dominations. Cette identification s’avère également essentielle pour éviter les phénomènes de désengagement et de défection militante, et susciter une construction sociale du bénévolat évolutive et diversifiée.

Tableau 1. Typologie des engagements bénévoles

Type de bénévolat	Objectifs	Caractéristiques
Bénévolat réflexif-critique	Perfectionnement du commun associatif Bénévolat militant	Investissement dans un questionnement et une réinvention de l’association pouvant aller jusqu’à un engagement politisé, un investissement dans des revendications, des processus d’interpellation pour défendre l’association
Bénévolat territorial-communautaire	Dynamisation d’une communauté territoriale Le travail de mobilisation territoriale s’inscrit dans une perspective militante	Investissement dans la dynamisation territoriale et la construction d’une communauté de pratiques et d’idées avec les habitants
Bénévolat expérientiel	Épanouissement personnel, construction identitaire et mise en pratique de ses valeurs	Investissement dans la durée. Le bénévole retire de son implication des ressources de construction identitaire et d’épanouissement personnel liées aux opportunités d’apprentissage et aux possibilités d’investissement multiforme et de mise en cohérence de ses valeurs et de ses pratiques
Bénévolat de soutien aux usagers	Accompagnement des bénéficiaires	Accroissement des opportunités de socialisation des bénéficiaires
Bénévolat productif	Investissement dans l’organisation logistique et technique de l’action associative	Mise en place d’activités événementielles
Bénévolat gestionnaire	Mobilisation de compétences particulières	Implication dans les tâches de gestion et d’administration
Bénévolat notabiliaire	Mobilisation de réseaux	Mobilisation des ressources d’interconnaissance dans des cercles d’influence

L'enquête au plus près des pratiques associatives a permis de dégager sept types de bénévolat présents dans les associations de l'échantillon, selon des proportions variables qui sont détaillées dans le tableau 1. Il ressort de l'investigation que ces associations accordent une place centrale ou grandissante au bénévolat « réflexif-critique », au bénévolat « expérientiel » ainsi qu'au bénévolat « de soutien aux usagers », l'investissement bénévole dépassant les formes traditionnelles du bénévolat « gestionnaire » ou « notabiliaire », et laissant une place notoire non seulement aux dynamiques de croisement des points de vue et des savoirs dans la vie quotidienne des organisations mais aussi à la construction identitaire des individus et à la coïncidence entre valeur et action. En revanche, le bénévolat « territorial-communautaire », dédié à la mobilisation territoriale des habitants, reste peu présent, bien que souvent identifié comme un enjeu central par les associations.

UNE TYPOLOGIE DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

À ces formes de réciprocité internes aux associations s'ajoutent celles relevant des coopérations territoriales au sein desquelles nous avons distingué trois types : la coopération écosystémique, la coopération réticulaire et la coopération résiduelle (voir tableau 2). La distinction de ces trois types d'alliances territoriales permet de montrer de quelle façon les diverses modalités de coopération avec les entités du territoire constituent des leviers distincts de drainage de ressources monétaires et non monétaires.

Tableau 2. Typologie des coopérations territoriales

Type de coopération	Modalités
Coopération écosystémique	Construction d'un tissu d'interdépendances complémentaires entre des associations, entreprises, collectivités du territoire, qui génèrent de nouvelles activités socio-économiques Les liens entre les entités et les acteurs du territoire sont resserrés, continus et réguliers, à travers une diversité d'outils et de dispositifs de gouvernance partagée, permettant de nourrir une dynamique fructueuse d'interdépendances
Coopération réticulaire	Maillage, plus ou moins dense, qui interconnecte des entités autour d'un service d'utilité sociale, mais dont les effets en termes d'impulsion d'une dynamique de territoire sont moins approfondis
Coopération résiduelle	Alliances limitées et marginales avec les autres entités du territoire

LA COCONSTRUCTION COMME COOPÉRATION CONFLICTUELLE

La coopération mise en œuvre par la Maison de Courcelles relève d'une coconstruction qui prend de l'ampleur, instaurant une spirale positive au sein de laquelle les coopérations se renforcent grâce à la confiance mutuelle qui grandit. Il existe cependant d'autres configurations dans lesquelles la coconstruction s'avère plus difficile, voire ne peut être envisagée qu'à travers des réseaux d'interpellation dans lesquels des liens horizontaux entre associations sont mis en place pour établir des contre-pouvoirs⁹.

C'est pourquoi la valorisation de la réciprocité qui a été mise en exergue ici parce qu'elle est trop souvent ignorée dans l'approche des modèles socio-économiques est à compléter par l'examen des modes de régulation permettant d'obtenir des fonds émanant de la redistribution et par l'examen des degrés d'encastrement des marchés. Nous adoptons une acception de la « coconstruction » entre associations, secteur privé lucratif et pouvoirs publics qui ne se confond pas avec une vision pacifiée et consensuelle des rapports sociaux, portée par un idéal de complémentarité stratégique. Au contraire, nous mettons l'accent sur la conflictualité des processus de négociations et d'ajustements traversant les coopérations entre ces types d'acteurs aux références, imaginaires, modes de fonctionnement et système d'évaluation différents (Gardin, Jany-Catrice, 2016).

BIBLIOGRAPHIE

Besse-Patin B., 2015, « Une entrée dans la "Communauté" de Courcelles », in *La Prise de responsabilité des jeunes et les associations – Courcelles, une pédagogie de l'engagement*, Bagnaux, Le Social en fabrique, p. 45-64.

Bourdieu P., Chamboredon J.-C., Passeron J.-C., 1968, *Le Métier de sociologue, préables épistémologiques*, Paris, Mouton.

Dewey J., 1993, *Logique. La Théorie de l'enquête*, Paris, PUF.

Eyraud P. (dir.), 2016, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, Paris, Dalloz.

Gardin L., Jany-Catrice F. (dir.), 2016, *L'Économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes, PUR.

Hillenkamp I., 2013, « Le principe de *householding* aujourd'hui. Discussion théorique et approche empirique par l'économie populaire », in Hillenkamp I., Laville J.-L., *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, Érès, p. 215-239.

9. Voir dans le rapport Juan M., Laville J.-L., *op. cit.*, « 2.1.1 Résistance et construction d'un contre-pouvoir citoyen », p. 61-64.

Hoarau C., Laville J.-L. (dir.), 2008, *La Gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Érès.

Juan S., 1999, *Méthodes de recherches en sciences sociohumaines. Exploration critique des techniques*, Paris, PUF.

Laville J.-L., 2020, *Réinventer l'association. Contre la société du mépris*, Paris, Desclée de Brouwer.

Polanyi K., 2011, *La Subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, Paris, Flammarion.

Servet J.-M., 2013, « Le principe de réciprocité aujourd'hui. Un concept pour comprendre et construire l'économie solidaire », in Hillenkamp I., Laville J.-L., *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, Érès, p. 185-213.

Entretien 4

Les effets d'une recherche-action sur le modèle socio-économique d'une association de jeunesse et d'éducation populaire

*Le point de vue de Louis Létoré,
directeur de la Maison de Courcelles*

La Maison de Courcelles est une association d'éducation populaire qui organise depuis plus de trente ans des colonies de vacances et des activités de loisirs s'inscrivant dans la pédagogie de la liberté dans la lignée philosophique du personalisme communautaire d'Emmanuel Mounier et secondairement de Maria Montessori. L'association encourage depuis de nombreuses années les croisements entre sciences et sociétés en favorisant en son sein la recherche participative. Elle a collaboré à l'une des recherches du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP)¹⁰ menée par la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH). L'interview de son directeur, Louis Létoré, précise les particularités du modèle socio-économique de l'association de la Maison de Courcelles basé en grande partie sur l'autofinancement, et revient sur l'intérêt pour une association de participer à une recherche sur les modèles socio-économiques.

Quel est le modèle économique de votre association, comment le liez-vous à votre projet éducatif?

La Maison de Courcelles a la particularité d'avoir un quasi-autofinancement de son fonctionnement, donc un modèle économique que l'on peut considérer comme atypique dans le champ de l'éducation populaire – là où les associations dépendent bien souvent des financements publics. Cette situation existe depuis la création de l'association. Il s'agit d'allier le sens de nos actions et leur financement. Nous prôtons en effet des finalités pédagogiques qui s'inscrivent dans le personalisme communautaire :

10. Voir l'encadré 1 dans l'introduction de cet ouvrage.

c'est-à-dire que nous nous adressons à la personne accueillie, que ce soit un enfant ou un jeune ou un adulte, pour lui permettre de vivre un temps de liberté choisie – dans un camp de vacances ou dans un temps éducatif si c'est dans le cadre d'une classe de découverte, ou dans un temps de formation... Notre modèle économique s'est aussi construit dans cette forme de liberté qui est de pouvoir financer notre fonctionnement comme nous le souhaitons, c'est-à-dire directement avec nos adhérents, nos usagers et en ayant très peu recours à des financements publics. Mais les projets portés par l'association et nos réflexions, notamment depuis l'étude du FONJEP, évoluent vers une hybridation de ce modèle. Pas une hybridation à parts égales, mais plutôt avec une part un petit peu plus importante de financements publics dans notre modèle économique. Du reste, nous finançons nos produits d'exploitation à 90 % grâce à ce que les parents payent pour les colonies de vacances, pour les classes de découverte et les écoles, ainsi que les groupes associatifs. Suivant les années, les 10 % restants sont des subventions que nous sollicitons auprès des collectivités locales et territoriales et des services de l'État sur la formation des bénévoles, sur des actions expérimentales ou innovantes que l'association va porter. Ainsi, actuellement, ce qui catalyse le plus de financements publics à la Maison de Courcelles, c'est son projet alimentaire. Nous avons mis en place un projet d'autosuffisance alimentaire avec des producteurs locaux du territoire en les installant dans le cadre de notre activité et sur notre site.

Vous ne recevez pas de subventions pour organiser les séjours ?

L'association ne touche pas d'aides directes pour les séjours, mais elle peut faire bénéficier les familles de dispositifs mis en place par les collectivités. Nous essayons en effet d'accompagner les familles selon leur situation géographique, leurs revenus, ou selon d'autres difficultés, vers des dispositifs que nous connaissons et qui leur permettent de bénéficier d'aides financières. On effectue ce même travail à destination des écoles, dans le cadre des classes de découverte. Parce qu'une des conditions du départ aujourd'hui – que je considère comme aussi importante que les autres –, c'est la sécurité affective, la manière dont on rassure les parents, les écoles ou les enfants pour qu'ils se sentent autorisés à permettre le départ ou à partir. Ensuite, il y a l'accessibilité financière de nos prestations, en tout cas des colonies de vacances. Il n'y a pas de plateforme de vente à la Maison de Courcelles : nous tous, les salariés, sommes en contact direct avec les familles, les écoles, les enseignants, pour voir avec eux ce qui est envisageable en termes de financement et pour les

accompagner dans la réalisation du séjour. Nous avons également une enveloppe, entre 3 000 et 4 000 euros par an, grâce à laquelle la Maison de Courcelles attribue des aides en direct selon des critères qui ne sont pas forcément définis à l'avance, mais étudiés en fonction des situations. Si on identifie qu'une famille ne peut bénéficier d'aides étatiques pour plusieurs raisons, qu'aucun dispositif n'existe et que cela freine le départ, on peut lui attribuer une petite aide financière.

Une des limites de notre autofinancement réside cependant dans le patrimoine. L'association occupe une maison de 3 000 mètres carrés, d'architecture remarquable, un ancien orphelinat du XIX^e siècle. Nous sommes ainsi confrontés aux obligations de mise aux normes nécessaires, que ce soit la sécurité incendie ou l'accessibilité, et aussi forcément à des travaux structurels. Dans le début des années 2010, nous avons identifié que la Maison de Courcelles ne pourrait pas, seule, supporter les investissements liés à ces obligations. La particularité de notre situation c'est que l'Union française des centres de vacances, l'UFCV, qui en est propriétaire et qui l'a confiée en 1982 *via* un bail emphytéotique à la Maison de Courcelles, voudrait vendre le bien, et ce depuis 2010. Or, il n'est pas possible pour nous de faire un tel achat. Nous avons donc mené un travail d'échange avec les collectivités pour qu'elles puissent contractualiser avec le propriétaire, *via* un bail emphytéotique et que nous, nous puissions contractualiser avec la communauté de communes aux mêmes conditions qu'auparavant : nous n'avons pas de loyer, mais nous devons prendre en charge les travaux d'entretien nécessaires au maintien de l'activité. Aujourd'hui, c'est la collectivité qui porte le dossier de mise aux normes – parce qu'elle a plus de possibilités pour mobiliser des financements publics – et la Maison de Courcelles va participer au plan de financement mais à hauteur de son modèle économique afin d'éviter un surendettement qui pourrait avoir des incidences sur son projet éducatif.

Pouvez-vous préciser vos relations nouvelles avec la collectivité ?

C'est une forme de réciprocité : la Maison de Courcelles s'est positionnée comme étant un acteur, un outil de travail, pour la collectivité. La collectivité nous a confié, grâce à une convention, la préparation des repas pour les deux écoles qui sont à proximité, dans le cadre de la restauration scolaire. Donc nous avons augmenté notre équipe de salariés en cuisine pour pouvoir répondre à cette nouvelle demande, mais nous avons conditionné cet ajustement au fait que la collectivité nous accompagne

dans notre projet alimentaire. Nous ne voulions pas être dans une sorte de relation de prestation, d'où la convention. Notre projet alimentaire permet une alimentation saine, respectueuse des enfants, qui tend aussi vers des circuits courts et des produits bio. La subvention que nous recevons correspond à la préparation des repas mais pas seulement : elle vise à soutenir aussi toutes nos démarches pour accompagner les enfants dans ce projet alimentaire. Par exemple, associer les enfants à la préparation des menus, leur permettre de venir sur un temps scolaire dans notre cuisine pédagogique pour participer à la confection des repas. La Maison de Courcelles a, dans ce projet alimentaire, salarié le maraîcher bio du village à mi-temps pour qu'il crée un jardin pédagogique permettant aux enfants de comprendre la démarche de la fourche à la fourchette. Nous avons également rénové le four à pain de la maison de manière à accueillir un boulanger en résidence, qui cuit le pain pour les enfants. Et récemment, nous avons salarié une apicultrice pour la mise en place d'un rucher-école dans le parc de la maison et d'un conservatoire de l'abeille noire, l'abeille locale, en partenariat avec l'Office national des forêts (ONF) et le parc national des forêts. Tout cela part d'une réflexion liée d'abord à la maison, au bâtiment – le constat qu'on ne pouvait, seuls, financer les investissements – et à la rencontre avec la collectivité, laquelle nous a proposé d'être un acteur du territoire, plus ancré encore sur une de ses compétences qui est l'alimentation. Nous avons ainsi réussi à tisser des liens et du partenariat pour faire de la Maison de Courcelles un outil au service du territoire rural, en lien avec l'alimentation.

Qu'est-ce que ce partenariat a changé dans votre gestion de l'association ?

Ce partenariat a eu pas mal d'incidences sur notre modèle économique. Nos produits d'exploitation ont augmenté alors qu'en mettant en place ce travail de fond sur l'alimentation nous n'avions pas pensé renforcer la visibilité de notre projet associatif. Or, nous avons été fortement sollicités pour des classes de découverte autour de l'alimentation, nous avons reçu des demandes d'associations qui souhaitaient venir se former, mettre en place des actions de sensibilisation à l'alimentation, ou même des sollicitations pour nous faire intervenir dans des endroits où se pose la question d'un changement de paradigme sur l'alimentation. Il fallait aller chercher des financements publics pour nous accompagner dans l'ingénierie de ce projet. On y est allés. On a obtenu plus de 20 000 euros supplémentaires de financements publics sur deux exercices budgétaires. Mais, parallèlement, nous avons augmenté nos produits d'exploitation. En bref, nous avons réussi, à travers ce projet, à nous faire grandir, à créer de

l'emploi et à sécuriser aussi des producteurs locaux dans leur installation. Nous sommes donc très présents sur la question de la pédagogie, sur celle des modèles alternatifs que nous mettons en place dans nos colos, de la rencontre entre des enfants de territoires divers, mais aussi sur la question de l'ancrage dans nos territoires ruraux ou plus exactement sur la manière dont l'association peut occuper un rôle économique sur son territoire et travailler avec les acteurs qui y sont présents. En tant qu'utopistes, nous nous disons que, même dans le projet pédagogique, dans notre modèle de financement et notre modèle de gouvernance, nous avons une forme de vision politique, au sens noble du terme, de la construction d'une société à notre échelle.

Qui gère finalement la dimension économique dans l'association ?

La Maison de Courcelles aujourd'hui, c'est 900 000 euros de budget de fonctionnement avec un partage de la question économique entre la gouvernance et les salariés. La gouvernance regroupe un conseil d'administration dont les douze membres ont aujourd'hui entre 25 et 30 ans de moyenne d'âge, et l'équipe de salariés compte aujourd'hui 22 personnes. L'économie chez nous n'est pas juste l'affaire d'une gouvernance ou d'un directeur qui décide de ce que l'on fait, des investissements que l'on doit faire ou de la politique tarifaire, ou des achats nécessaires. Nous avons mis en place un « conseil de maison », qui regroupe les salariés et les bénévoles qui souhaitent s'investir, en plus de la gouvernance élue, pour réfléchir à la vie associative, réfléchir aux orientations et aux priorités de l'association. Les jeunes peuvent prendre des risques aussi, sans mettre toutefois en difficulté l'association ; ils peuvent avoir des budgets dédiés, sur des projets qui leur semblent importants. Finalement, nous donnons donc un cadre, le conseil de maison, où les règles sont décidées ensemble, de manière collective, où l'on décide – « on » parce que j'en fais partie avec une voix au même titre que les autres membres –, ainsi que des commissions pour l'année, des modalités de rencontre, des objectifs que nous nous donnons, etc.

Vous avez participé à la recherche-intervention du FONJEP en 2019 dans le cadre des travaux de la FMSH et j'aimerais que l'on échange sur ce lien entre sciences et sociétés. Pourriez-vous me dire quels ont été les apports de la participation de l'association à cette recherche ?

Nous avons répondu à l'expérimentation parce que nous étions dans cet enjeu lié au bâtiment, et aux prémices du projet alimentaire, dans cette

volonté d'hybridation des financements. Lorsque Maité Juan, sociologue à la FMSH, vient dans l'association et rencontre l'ensemble des membres, elle me dit : « Pourquoi avez-vous sollicité l'expérimentation ? Je ne vois pas très bien où vous aurez besoin de nous. » Nous étions en effet particulièrement sensibilisés à cette démarche car nous avions déjà mené deux recherches participatives au sein de l'association : l'une dans le cadre d'un Cahier de l'action de l'INJEP¹¹ sur la pédagogie que nous mettons en place dans les colonies et qui avait notamment eu pour effet la création du conseil de maison ; et une deuxième répondant à un appel à projets du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse sur l'engagement des jeunes où l'on se questionnait sur la prise de responsabilités et sur la façon dont les gens s'engagent à la Maison de Courcelles¹². Donc je lui ai répondu que nous avions besoin de nous poser de nouvelles questions, que c'était nécessaire pour la vie associative. Et nous avons aussi ce point de départ, la question du financement des travaux, à laquelle il fallait vraiment trouver une solution, car l'avenir de l'association était en jeu.

La recherche nous a permis en premier lieu de prendre du recul sur des choses dont on n'avait peut-être pas conscience, notamment sur notre fonctionnement collectif et le travail avec la collectivité. Nous avons très rapidement été renvoyés aux théories de *care* (prendre soin), mais aussi de *création de communs*, ce qui pour nous était important parce que nous parlons régulièrement de notre modèle socio-économique mais sans arriver à le modéliser. Très clairement, ce n'était pas si évident pour nous, quand on parlait d'économie, de faire comprendre, de vulgariser ou de donner des éléments qui permettent très rapidement de saisir les mécanismes de financement et d'investissement à la Maison de Courcelles. La capacité de modélisation de l'économie de l'association a eu un impact dans nos relations avec les services de l'État : nous avons été identifiés par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) comme potentiel chantier d'insertion. C'est pour nous une véritable reconnaissance. Le croisement des théories du *care* et des communs, de nos pratiques et du travail de recherche avec la FMSH, nous a permis de renforcer notre capacité à dire

11. Bataille, J.-M. (dir.), 2007, *Enfants à la colo. Courcelles, une pédagogie de la liberté*, Marly-le-Roi, INJEP, coll. « Cahiers de l'action ».

12. Bataille J.-M., Baudoin A., Besse-Patin B., Claude V., Hanique M. Létoré L., Olivier V., 2015, *La Prise de responsabilité des jeunes et les associations. Courcelles, une pédagogie de l'engagement*, Bagneux, Le social en fabrique.

puis à convaincre les acteurs du territoire. Cela renforce les dimensions politiques, sociales et pédagogiques de notre action.

Il y a aussi autre chose : 40 bénévoles s'investissent dans l'association, mais nous n'avions jamais compté la part du bénévolat à la Maison de Courcelles. Et c'est Maïté Juan qui nous a dit : « Mais pourquoi vous ne l'évaluez pas ? » On ne s'était jamais posé la question de la valorisation des bénévoles. Pourtant, c'est majeur : cela représente sept équivalents temps plein en 2019. Et cela a eu un effet sur la reconnaissance des bénévoles, parce qu'il y a régulièrement des tensions entre salariés et bénévoles, notamment à propos du temps de travail des salariés. Le fait de mesurer la part de bénévolat, ça veut dire aussi, concrètement, que l'on ne peut pas demander à un salarié la même chose qu'à un bénévole, mais on arrive quand même à estimer dans quelle mesure – si l'action des bénévoles était moins importante – il faudrait la remplacer par des salariés. Je ne sais pas si cela a un lien de cause à effet, mais on a procédé à cette réorganisation en interne où il a fallu repenser les rôles de chacun au niveau de l'équipe de salariés, et une collègue s'est même retrouvée chargée, dans son intitulé de poste, de l'accompagnement des bénévoles – ce qui avant n'apparaissait nulle part. Il y a eu ensuite une troisième étape où on a pu réfléchir avec Jean-Louis Laville à ce que l'on ferait après, à savoir transmettre à d'autres associations ce que l'on a pu apprendre de cette recherche.

L'ensemble des équipes se sont enfin largement appropriées les théories, notamment celles du *care*. Que ce soit sur des questions d'aménagement du temps de travail, sur les actions en cours ou des revendications, la question du *care* et du prendre soin était régulièrement débattue parce qu'elle doit être adaptée selon le cadre dans lequel elle se situe. Il faut s'assurer que le cadre de travail proposé prend soin des salariés. Ça ne veut pas dire qu'on va installer un jacuzzi ou salle de sieste, mais que les attentes de la gouvernance vis-à-vis des salariés doivent être claires pour que ces derniers puissent s'engager ensuite dans leur travail. Je peux donner l'exemple de la charge mentale souvent abordée par l'équipe de la Maison de Courcelles. La charge mentale, pour nous, ne signifie pas récupérer le travail des autres, mais savoir identifier le travail que chacun a à faire pour être conscient que, à un moment donné, notre collègue a une charge trop importante et qu'il faut peut-être s'organiser différemment.

Au regard de votre expérience, pouvez-vous expliquer comment ces formes de recherche – notamment sur les modèles socio-économiques – peuvent aider le monde associatif?

Il faut déjà que les structures soient en capacité d'accepter le changement, la remise en question en profondeur. Je m'explique : à la suite de nos deux recherches-actions, nous avons assisté à des départs dans la gouvernance et dans l'équipe des salariés. Soit parce que cela a permis à certaines personnes de se projeter dans un après ; soit parce que c'était trop violent de voir d'autres personnes prendre plus de place. Pour qu'une recherche-action soit efficiente, il faut tout déballer, en fait. Il ne faut rien cacher, il faut aussi prendre conscience qu'il y a des freins, des frottements, des mécanismes... La recherche participative est là pour nous aider à les identifier et dans certains cas à les dépasser. Parfois ce sont des personnes qui empêchent la structure ou l'association d'accéder à un changement ou à une évolution. Il y a donc des départs, mais qui seront finalement positifs pour l'organisation, le projet, voire pour le collectif dans son ensemble.

Selon vous, quelles seraient les conditions de bonne réalisation d'une recherche-action sur les modèles socio-économiques dans des associations?

Il est évident que la question de l'argent ne doit pas être associée uniquement au pouvoir. Donc, si on aborde la question économique, il faut aussi donner la possibilité d'une transparence sur la gestion économique dans la structure. Il faut comprendre les mécanismes de prise de décision : quelle place a la gouvernance vis-à-vis de l'équipe de direction, s'il y a une équipe de direction, quelle est la place des bénévoles et des salariés, qui décide pour qui, s'il y a des instances de décision... Et puis accepter qu'il y ait parfois des décalages entre ce que l'on dit et ce que l'on fait. C'est là que ça peut être dur. Quelquefois, on a l'impression de mettre en place des fonctionnements qui, concrètement, quand on prend du recul, ne sont pas du tout mis en place. Pour moi, la condition, c'est de réunir toutes les parties prenantes, et pas seulement juste l'équipe de direction et la gouvernance : c'est prendre tout le monde, viser l'inclusion totale. On a tous une importance dans le fonctionnement, donc ça permet aussi que chacun s'engage, prenne plus de place et soit peut-être conscient de ses responsabilités à son niveau de salarié, à travers la compréhension du projet associatif global et des conséquences que peut avoir son travail sur ce projet. C'est une nécessité.

Et quelles conditions de bonne réalisation mettriez-vous du côté de la recherche, des chercheurs et chercheuses ?

J'ai apprécié que Maïté [Juan] rencontre des partenaires extérieurs en entretien, sans que je sois là. Pas pour venir confirmer ou infirmer ce que j'avais dit sur la relation et ces partenaires, mais pour avoir, à un moment donné, un regard extérieur de partenaires, d'élus, sur la structure. Cela permet de mesurer concrètement l'impact de la coopération sur notre association, mais aussi celui que nous pouvons avoir sur ces partenaires-là. Donc l'intérêt est d'élargir un petit peu l'étude, de ne pas se focaliser seulement sur l'association. Ensuite, il faut rendre les résultats de la recherche accessibles, palpables et concrets, pour que tous puissent s'en emparer. Enfin je trouve intéressant que des parallèles puissent être réalisés avec des notions, des théories avec la géographie, la pédagogie et les sciences de l'éducation – et pas seulement avec des notions de recherche en économie. Et dans l'idée, pourquoi ne pas imaginer aussi des équipes de recherche pluridisciplinaires ?

Alors, finalement, comment définiriez-vous un modèle socio-économique ?

Entre dire et faire, souvent il y a un écart, en fait. Pour moi, le modèle socio-économique devrait être palpable à la lecture des analyses d'un compte de résultat et d'un bilan. On devrait percevoir, à un moment donné, le projet éducatif, le projet de l'association, en lisant les analyses financières. Il doit y avoir une traduction fidèle de l'un vers l'autre. Selon moi, une année où l'on aurait plus de financements publics devrait se traduire forcément par une réflexion sur le travail avec la collectivité, et ne pas se limiter à l'effet d'aubaine d'un dispositif survenu une année et qui ne se reproduira pas l'année d'après. C'est parce qu'on aura réussi à tisser un lien avec cette collectivité sur un projet défini que cela aura un impact sur notre fonctionnement. Une phrase le résume bien, que nous utilisons régulièrement en réunion de salariés : « On se pose la question du sens, l'économique viendra et suivra forcément derrière. »

Que doit-on regarder pour appréhender au mieux le modèle socio-économique d'une association ?

La part de financement public et l'évaluation de la part du bénévolat en lien avec la masse salariale, je pense. Il est vrai que nous gérons un hébergement, donc j'utilise des indicateurs qui ne sont peut-être pas valables pour d'autres associations de jeunesse et d'éducation populaire. Il y a

un indicateur que j'aime beaucoup regarder parce qu'on gère un établissement : c'est la dotation aux amortissements. C'est aussi, pour nous, la capacité à investir dans l'outil de travail. Je regarde également beaucoup la dépendance de la structure et la relation avec le secteur bancaire; comment une structure peut avoir cette capacité, par son fonctionnement, à supporter des investissements ou à prendre des risques, à prendre des risques *via* l'emprunt bancaire. En tout cas, nous faisons attention à la Maison de Courcelles à ne pas prendre de risques démesurés, puisque nous coconstruisons les projets avec les familles et les écoles. Et pour x raisons, des projets peuvent ne pas se réaliser, malgré nous, parce que nos partenaires, ou les usagers, ou les adhérents sont dans des situations compliquées. Le terme de cette année nous le démontre : nous sommes heureux de ne pas être dépendants d'emprunts bancaires et d'avoir déjà assumé nos charges fixes sans activité. Il faut encore regarder la dépendance qu'on a, ou pas, vis-à-vis des politiques publiques. Ce n'est pas le financement public qui va nous inciter à porter le projet. Il faut se demander : est-ce que l'association vit sur le financement public en s'adaptant à ce dernier ou est-ce qu'elle va chercher des financements publics quand elle a des projets qui y correspondent vraiment ?

Comment appréhendez-vous les évolutions des modèles socio-économiques du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire au cours des dernières décennies, voire plus récemment ?

Le secteur de l'éducation populaire est en souffrance parce que, du point de vue des associations, on se refuse à la mise en concurrence des acteurs de l'éducation populaire, alors que les modes de financement actuels ont de plus en plus tendance à nous mettre en concurrence, que ce soit par des logiques de marché public ou même des logiques d'appels à manifestation d'intérêt, appels à projets... On n'a pas envie d'entrer dans une relation de défiance entre associations. Il y a eu aussi le confinement et l'arrêt total de notre activité pendant la période jusqu'à début juillet 2021. Je pense que la crise sanitaire est loin d'être finie et que le plus dur reste à venir, mais je n'ai pas assez de recul pour savoir quel impact elle a sur le secteur. Les associations organisatrices de colonies de vacances et de classes de découverte ne bénéficient pas de plan spécifique lié à l'éducation populaire. Il y a eu une prise en compte pour les petites associations qui sont de petits employeurs – avec des dispositifs ou *via* des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et des aides des conseils régionaux – mais notre structure est trop importante pour y avoir droit, et pas assez cependant pour pouvoir absorber le choc de ce confinement. Nous nous

retrouvons alors face à une difficulté : on souhaite nous faire bénéficier des mesures liées au tourisme. Or, nous ne nous revendiquons pas du tourisme, mais bien de l'éducation populaire. Les mesures proposées sont en décalage par rapport au fonctionnement d'une association qui s'adresse à des adhérents, qui coconstruit des contenus, des prestations. Nous ne sommes pas simplement dans une relation de marché, avec un client qui commande et auquel on fournit la prestation. Cette vision est partagée par l'ensemble des membres du collectif informel Camp Colos, qui regroupe un certain nombre d'acteurs organisateurs de colos, d'experts, et dont notre association est partie prenante. Son objectif, c'est le plaidoyer, c'est de peser et de montrer la diversité du champ, que ces associations ne se reconnaissent peut-être pas dans la défense qui est faite du champ de l'éducation populaire et des colos par les têtes de réseaux, et qu'il y a aussi une spécificité plus locale. Il faut résister aux dérives marchandes et aux formes de normalisation des colos et classes de découvertes. En tout cas, nous essayons de rester vigilants et de proposer des solutions constructives.

Qu'est-ce que vous imagineriez comme plan spécifique de «relance» dédié au secteur JEP?

Des subventions, mais auxquelles on pourrait assortir des conditions : inscription dans des démarches de transition écologique, professionnalisation des acteurs et accompagnement. Un exemple concret : la recherche que nous avons menée sur les modèles socio-économiques nous a fait grandir, mais il serait intéressant que la plupart des associations de jeunesse et d'éducation populaire aient la possibilité d'être accompagnées dans des réflexions de fond de manière similaire. C'est peut-être utopiste mais, en tout cas, je pense qu'on ne peut pas être dans une logique simplement économique, de relance de l'économie, car cela ne fonctionne pas pour les associations de jeunesse et d'éducation populaire.



Quatrième partie

QUESTIONNER L'ÉCONOMIE DU TIERS SECTEUR EN EUROPE

Chapitre 7

Les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe : entre particularismes et convergences¹ ?

Morgane Dor, ex-conseillère technique Europe, vie associative, ESS à l'UNIOPSS, chargée de missions qualité et gestion de projets à l'ASBL44.

Henry Noguès, professeur honoraire de l'université de Nantes, président de la commission « modèles socio-économiques associatifs » de l'UNIOPSS.

Les enjeux conceptuels et politiques de la définition du tiers secteur

La diversité des modèles socio-économiques associatifs en Europe alimente aujourd'hui de nombreux débats, dont la littérature scientifique dégage les principaux enjeux : les définir, mieux comprendre leur nature et appréhender leurs formes plurielles. Le terme « tiers secteur » a été retenu ici pour les désigner dans leur ensemble.

Le recours au nom commun « tiers » n'est pas nouveau. Son usage juridique montre que ce à quoi il se rapporte se trouve toujours défini par rapport à d'autres termes principaux, qu'il s'agisse d'une convention juridique privée où les tiers rassemblent les personnes non parties prenantes ou qu'il s'agisse du tiers état désignant toute personne n'appartenant pas aux deux ordres principaux de la noblesse et du clergé et ne partageant pas leurs privilèges.

L'emploi du terme « tiers » introduit donc dans la définition du groupe ciblé deux références hétérogènes et marque souvent un caractère secondaire, voire une subordination à leur égard.

1. Ce chapitre s'inspire des réflexions de la commission « Modèles socio-économiques associatifs » de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS) et reprend de façon synthétique l'étude sur les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe réalisée pour l'INJEP (Dor, 2020).

Inspirée par l'idée de « tiers monde » d'Alfred Sauvy (1952), l'idée de tiers secteur est attestée en France à la fin des années 1970. Le terme suggère alors « l'indifférence ou l'hostilité de l'environnement » comme obstacles à sa reconnaissance (Delors, Gaudin, 1979). Il s'agit dans les deux cas de la recherche d'une troisième voie entre capitalisme et collectivisme. Les réformes envisagées doivent trouver à la fois d'autres niveaux d'intervention, des voies inédites et de nouveaux acteurs pour réaliser les changements. Pour le tiers secteur, les termes principaux dont il est le négatif sont l'économie de marché et l'entreprise capitaliste d'un côté, celui des administrations publiques et l'État de l'autre. L'hypothèse d'une émancipation à l'égard de la domination des autres éléments est mise en doute (Eme, Laville, 1999 ; Bachet, 2000).

Au seuil des années 1980, la notion de tiers secteur n'est pas en France en situation de monopole. Issue du Parti socialiste unifié (PSU) et « exhumée » par Henri Desroche, l'idée d'« économie sociale » renaît après une longue éclipse et vient le concurrencer. Discutée plus tard par les promoteurs de l'économie solidaire (Laville, 2001), elle fait l'objet des mêmes critiques que le tiers secteur (Hély, Moulévrier, 2009).

Malgré ses définitions variables selon les auteurs, les lieux et les époques, l'économie sociale a pourtant connu une dissémination internationale embryonnaire dès les expositions universelles du XIX^e siècle. Récemment, un phénomène de « transnationalisation » (Conrad, 2014) est amorcé avec des organisations et des forums internationaux (Porto Alegre), une communauté et des réseaux d'experts, ou se plaçant parfois dans les « bagages » des transferts financiers (aide au développement, assistance humanitaire), etc. Toutefois, le sens de cette nouvelle « nébuleuse réformatrice » (Topalov, 1999) a changé : là où apparaissaient hier les prémices de l'implication des États dans les politiques sociales, s'organisent aujourd'hui leur repli et leur conversion « pro-marché ».

Reconsidérer le rôle de la société civile redevient d'actualité dans les pays développés ou non. Les études autour du « *nonprofit sector* » et du « *voluntary sector* » en témoignent (Weisbrod, 1975 ; Hansmann, 1980 ; Rose-Ackerman, 1997), ajoutant ces deux expressions au concert international pluridisciplinaire des terminologies. La domination d'un anglais international appauvri, « nuisible à l'anglais authentique » (Barbier, 2010), ne suffit pas pour dépasser les frontières linguistiques et disciplinaires. Les catégories juridiques et statistiques n'échappent pas au problème.

Les tentatives d'harmonisation échouent tant la sémantique des mots est marquée par une origine historique et culturelle nationale.

Ces considérations permettent de mesurer l'ambition de l'étude comparative de l'université Johns-Hopkins et de l'International Society for Third-Sector Research (ISTR) [Vaillancourt, 1999]. Focalisé sur « le secteur privé volontaire et à but non lucratif » (Salamon, Anheier, 1998a), ce travail a produit un manuel discuté : *Satellite Account on Nonprofit and Related Institutions and Volunteer Work*². Rafael Chaves et Jose Luis Monzón³ voudraient y inclure l'ensemble des coopératives et des sociétés mutuelles tandis que Jacques Defourny (Defourny, Nyssens, 2017) préférerait parler de « *Nonprofit institutions and related* » (institutions non lucratives et connexes) pour pouvoir englober l'ensemble des « entreprises sociales ».

L'absence de consensus sur la définition et le périmètre du « troisième secteur » persiste à la fois au plan scientifique, car les termes proposés n'ont pas le statut bien établi de concept (Mertens, 2007), mais aussi du côté des acteurs car les regroupements que ces derniers opèrent en fonction de leurs affinités électives sont à géométrie variable et souvent exclusives. La construction en creux de l'espace défini est trop vaste pour qu'y apparaisse une forte homogénéité et de la cohérence. La variété est donc la règle et le concept difficilement appréhendable. Même si l'on peut distinguer deux pôles structurants, l'engagement sociopolitique et le développement d'activités économiques, il est impossible d'esquisser une simple dichotomie. Les organisations « sociopolitiques » tendent à sortir de leur fonction tribunicienne pour engager des activités économiques en lien avec leur cause, pour transmettre leurs idées ou simplement se financer. Inversement, les organisations à dominante « économique » (coopératives, mutuelles, associations, fondations) s'engagent dans des actions plus participatives voire de plaidoyer notamment sous la pression des aspirations et des besoins de leurs membres ou pour des raisons stratégiques. Les organisations concrètes sont donc rarement unifonctionnelles. Cela tient aux synergies existant entre les deux fonctions polaires et dépend des arbitrages particuliers réalisés.

2. Version 2017 du manuel : https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN_TSE_HB_FNL_web.pdf

3. Rapport élaboré en 2006 par la branche espagnole du Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC) pour la Commission européenne : https://ec.europa.eu/growth/content/manual-drawing-satellite-accounts-companies-social-economy-co-operatives-and-mutual-0_en

La dynamique du tiers secteur tient aussi à son environnement. En effet, la présence du troisième secteur n'a jamais laissé indifférents les autres acteurs dont il se distingue. La concurrence générée, les émancipations individuelles et collectives favorisées, les idées avancées, plus ou moins disruptives, sont souvent facteurs de remise en question. C'est pourquoi la dynamique du troisième secteur dépend également des stratégies développées par les autres acteurs.

La complexité des rapports qui se sont noués dans l'histoire entre le tiers secteur et les pouvoirs publics et les entreprises capitalistes a nourri une abondante littérature. Elle mériterait des développements plus longs, impossibles dans le cadre de ce chapitre. Seuls les éléments principaux seront présentés.

Dans une revue de la littérature consacrée au « *nonprofit sector* » en France, Laura Nirello et Lionel Prouteau (2018) mettent en évidence l'amplitude de la palette des relations entre les pouvoirs publics français et les associations ou fondations. Selon la période de l'histoire privilégiée ou les conjonctures particulières, les relations changent plus ou moins. S'intéressant à l'ensemble des formes associationnistes, Bernard Gibaud (1989) souligne l'existence d'une méfiance, voire d'une hostilité pouvant aller jusqu'à l'interdiction. André Gueslin (1987) note au contraire qu'au xx^e siècle la liberté d'association en France est protégée par l'État, considérant que l'évolution du secteur résulte d'une combinaison de l'initiative privée et d'un « maternage d'État ». Enfin, Anne Fretel (2017) interprète le « partitionnement juridique » construit dans la longue durée par le législateur comme une stratégie de « morcellement » et de « cantonnement » liée à une volonté de contrôle et de tutelle des pouvoirs publics. Ces analyses, plus complémentaires qu'exclusives, reflètent l'ambivalence et la méfiance entre les acteurs.

Quant aux rapports avec l'économie capitaliste, ils ont été marqués à la fois par une hostilité réciproque⁴, des volontés d'éviction mais aussi des imitations croisées (Borello, 2017). À l'isomorphisme institutionnel des organisations de l'économie sociale, renforcé par la conversion des pouvoirs politiques à la primauté de la concurrence (Bidet, 2003), vient s'ajouter aujourd'hui la revendication des entrepreneurs capitalistes

4. Dont l'expression apparaît dans les textes des responsables de l'économie sociale comme dans le rapport du MEDEF (2002), Concurrence : marché unique, acteurs pluriels. Pour de nouvelles règles du jeu.

d'exercer une responsabilité sociétale amenant à leur participation quant à la définition des contours et contenus de l'intérêt général⁵.

Dans ce contexte instable, l'identité des organisations du troisième secteur est restée un chantier permanent et risqué (Duverger, 2014, p. 40). Leur double nature (association et entreprise) et leur double caractère (auto-centré et ouvert sur un environnement marchand) les ont conduits vers des modèles pluriels variant dans le temps et l'espace (Vienney, 1994).

La variété des régimes d'articulation du tiers secteur au sein des pays européens : inventaire d'un héritage complexe

À l'occasion de l'Exposition universelle de 1900, Charles Gide esquisse une photographie panoramique des « institutions de progrès social » avec une typologie fondée sur la distinction de trois sources du progrès (Demoustier, 2007, p. 8 et 21) :

- **le patronage**, initiatives d'entrepreneurs et de riches philanthropes pour améliorer les conditions de vie de leurs concitoyens grâce à un engagement économique et financier ;
- **l'« associacionnisme »**, nommé parfois « économie sociale », comme action collective de citoyens librement associés dans des coopératives, mutuelles ou associations d'entraide pour améliorer solidairement leur sécurité économique ;
- **l'action publique**, fruit d'une législation du travail et de sécurité sociale organisant entre les citoyens des règles et une redistribution à visée de protection.

À la même époque au Royaume-Uni, Béatrice et Sidney Webb (1912), fabianistes anglais, font un constat assez proche en utilisant la métaphore gymnique des « barres parallèles » pour montrer que le progrès repose à la fois sur les initiatives privées et sur l'engagement public⁶.

5. Voir notamment la consécration du concept d'entreprises à missions dans la loi Pacte du 22 mai 2019 : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission>

6. Cette métaphore a été proposée dans un mémorandum de 1869 par Georges Joachim Goschen, homme politique anglais, président du Poor Law Board sous le premier gouvernement Gladstone.

Au fil du xx^e siècle, chaque système national de protection sociale, puisqu'il n'en existe aucun à caractère international (Barbier, Noguès, 2016), s'est constitué autour d'un mélange original de ces solidarités. Les formations historiques particulières à chaque pays s'expliquent, selon la théorie des origines sociales « par leurs racines historiques profondes [...], par les rapports de force entre les diverses classes sociales et par la relation qui prévaut [...] entre État et société » auxquels s'ajoutent l'influence des courants doctrinaux philosophiques ou religieux et des programmes des partis politiques (Archambault, 2001). Ce mélange, originalité créative propre à chaque société, peut alimenter le constat d'une spécificité irréductible de chaque pays. Pour autant, une analyse comparative, malgré le risque d'un gommage de certaines spécificités, peut nous permettre à travers des idéaux-types de les dépasser pour dégager les effets de systèmes.

S'inspirant de la typologie des contextes nationaux de Gøsta Esping-Andersen (1990), Lester Salamon et Helmut Anheier (1998b) s'intéressent au secteur « non-profit » qui répond aux critères suivants : « une existence formelle ; une appartenance au privé ; la non-distribution des profits aux membres et la participation non obligatoire à l'organisation » (Defourny, Nyssens, 2017). La classification est originale en ce qu'elle analyse les modèles sous le prisme de leurs relations à l'État (politiques publiques, rapport à la protection sociale, etc.) et d'un examen de leur positionnement sous divers angles (degré de marchandisation, interactions avec les corps intermédiaires [syndicats, corporations ou églises]). En ressortent quatre modèles types : étatique, libéral, social-démocrate et corporatiste.

Constatant les liens étroits entre démocratie et présence du tiers secteur avec le phénomène d'associativité pour cadre d'analyse, Adalbert Evers et Jean-Louis Laville (2004) ont suggéré de compléter ces modèles en approfondissant leur dimension sociopolitique et le degré d'interventionnisme de l'État.

Les pays où l'État a un rôle fort et centralisateur ont soit un tiers secteur faible interstitiel car l'État assure l'essentiel des fonctions de réponse aux demandes sociale, culturelle et économique, soit au contraire, un tiers secteur fort, attendu alors comme complémentaire de l'action publique, soutenu et encadré par elle. Cela influe évidemment sur la taille des organisations (plus petites dans le premier cas), mais aussi sur la nature de leurs ressources et sur l'ampleur de leur fonction sociopolitique (les organisations sont plus dépendantes dans le second cas).

À l'inverse, **dans les pays où l'État a un faible rôle** quant aux réponses apportées, le tiers secteur peut avoir soit un rôle fort et compensateur lui permettant de se substituer partiellement aux fonctions de l'État, soit un rôle faible car il est remplacé par d'autres formes privées marchandes ou non (services marchands dans les pays anglo-saxons et renvoi vers les solidarités familiales dans les pays méditerranéens par exemple).

Aucune corrélation simple ne résulte d'une analyse fondée sur le degré d'interventionnisme public. Cependant un éclairage est apporté sur la structuration des modèles nationaux du tiers secteur avec la mise en évidence de certains facteurs exogènes (environnement économique, facteurs culturels, religieux, idéologiques). Aller plus loin implique d'explorer les facteurs endogènes et les marges de manœuvre des organisations.

L'une des tentatives de construction d'une classification « systémique » a été impulsée par Édith Archambault à partir de données statistiques et comptables sur les organisations sans but lucratif (Archambault, Kaminski, 2009) et de recherches comparatives internationales (Archambault, 2009, 2012 ; Archambault *et al.*, 2013). Elle développe une analyse qui met en exergue deux caractères communs aux modèles européens : un bénévolat relativement puissant et des soutiens financiers publics d'envergure. Elle construit sa typologie autour de deux questions cruciales pour les organisations non lucratives : la combinaison de leurs sources de financement entre pouvoirs publics et marché et la composition de leurs ressources humaines entre salariés et bénévoles.

Concernant le bénévolat, les pays européens se divisent en trois catégories : ceux dans lesquels l'engagement bénévole se combine à un salariat très professionnalisé (Irlande, Autriche, Belgique), ceux où ressources humaines salariées et bénévoles ont un poids à peu près équivalent (Finlande, France) et ceux, enfin, où l'engagement bénévole l'emporte sur l'emploi salarié (Royaume-Uni, Suède).

En examinant le « budget du secteur sans but lucratif par habitant », Archambault fait observer que « plus un pays est développé, plus son secteur à but non lucratif est élevé ». En outre, elle note que tous les secteurs associatifs européens ont un poids économique significatif : l'emploi associatif représentant entre 3 % (Finlande) et 12,5 % (Pays-Bas) de l'emploi total. Enfin, la prévalence des activités liées à l'État-providence (santé, éducation, services sociaux) favorise un fonctionnement

partenarial avec les pouvoirs publics impliquant un financement public prédominant (Archambault, 2001).

Reprenant les modèles de Salamon et Anheier, Archambault fait observer qu'ils semblent influencés par la proximité géographique et/ou culturelle. Cela l'amène à parler de « *clusters* » et à construire une typologie avec cinq régimes pour le tiers secteur : la variante corporatiste ou rhénane, la variante libérale ou anglo-saxonne, la variante sociodémocrate ou scandinave-nordique, la variante méditerranéenne et la variante orientale (Archambault, 2009).

Dans la **variante corporatiste ou rhénane** (Allemagne, Pays-Bas, Suisse, Belgique), l'État-providence joue un rôle important et entretient des relations partenariales fortes avec un tiers secteur composé de grandes organisations puissantes, anciennes, professionnalisées et fédérées. Affranchies par le principe de subsidiarité et avec des financements publics significatifs, les organisations sont structurées par « *pilarisation*⁷ ».

La **variante libérale ou anglo-saxonne** (Royaume-Uni, Irlande), inscrite dans le concept du non-profit, repose sur des « *charities* » et sur un modèle puritain anglican ou catholique. Avec peu de subventions, ces organisations ont calqué leur fonctionnement et leurs financements (des recettes commerciales en majorité) sur le secteur marchand. Le secteur de la philanthropie (dons et legs) et le bénévolat y sont assez puissants pour se poser en alternatives décentralisées à un non-interventionnisme étatique assumé.

Dans la **variante scandinave-nordique ou sociodémocrate** (Suède, Norvège, Finlande et Danemark), le tiers secteur, plus récent, est composé d'organisations petites et souples, fédérées par champ d'intervention qui agissent comme groupes de pression et de défense des intérêts de leurs membres. L'État-providence, fort et responsable de la réponse aux besoins de la population, fournit souvent lui-même les services éducatifs, sanitaires et sociaux. Avec un financement public plutôt faible, les organisations reposent sur le bénévolat et les dons, notamment dans la lutte contre les discriminations et la défense des droits.

7. Selon ce concept néerlandais « *verzuiling* », ces États sont organisés en piliers idéologiques liés aux églises, aux syndicats et aux corporations, autour d'oppositions (protestantisme/catholicisme ; libéralisme/socialisme). Chacun s'organise selon ses usages particuliers mais adhère aux valeurs communes de la Nation.

La **variante méditerranéenne** rassemble l'Italie, l'Espagne et le Portugal. Ces États sont marqués à la fois par le poids des églises (catholique ou orthodoxe) et des dictatures du xx^e siècle. D'un côté, les organisations charitables ont été progressivement sécularisées à la différence des mouvements mutualistes. De l'autre, les organisations professionnelles, syndicales et corporatives liées au mouvement ouvrier sont demeurées actives (coopératives sociales). Avec un État central faible très décentralisé, les organisations du tiers secteur se développent en subsidiarité des familles et dans la proximité (village, paroisse). Si Esping-Andersen place la France dans le modèle corporatiste, Archambault constate que le tiers secteur de l'Hexagone se situe à la croisée de plusieurs variantes (méditerranéenne, corporatiste, social-démocrate et anglo-saxonne).

La dernière **variante, orientale**, ajoutée plus tardivement, comprend la Hongrie, la Pologne, la République tchèque et la Roumanie (Archambault, 2017). Dans ces États, passés rapidement d'un régime communiste au capitalisme, le tiers secteur a eu des difficultés à trouver une place et un modèle viable. Culturellement peu implantés et suspectés de masquer une intervention de l'État, bénévolat et financement public restent faibles. À l'exception de l'innovation hongroise du 1 % fiscal⁸, le tiers secteur est peu développé et souvent très dépendant des grandes fondations américaines.

Avec l'entrée dans l'Union européenne des pays d'Europe centrale et orientale (PECO), une nouvelle classification a été proposée pour ces pays autour de trois modèles (Adda, Vinyola, 2008).

Le **modèle d'Europe centrale** combine des éléments des modèles corporatiste (piliarisation), social-démocrate (État fort et centralisé) et oriental (post-communiste). Le tiers secteur y est concentré sur le sport, la culture et les loisirs avec la majorité des emplois et des financements. Ces organisations peu nombreuses mais très structurées (voire parapubliques) ont permis la décentralisation de certaines fonctions régaliennes. Les secteurs sociaux et de santé sont assurés par l'État et/ou des entreprises lucratives.

Dans le **modèle balte**, plus proche culturellement et géographiquement de la Russie, l'engagement associatif est faible et la solidarité repose encore sur les liens de famille structurés autour d'un modèle patriarcal et traditionaliste. Toutefois, ces dernières années, les organisations du

8. Le contribuable peut attribuer 1 % de son impôt sur le revenu à une organisation du tiers secteur.

tiers secteur se multiplient comme en Lituanie où existent des subventions nationales et locales spécifiques et une Commission nationale des associations auprès du gouvernement.

Le **modèle balkanique** comprend la Grèce, la Bulgarie et, par certains aspects, la Roumanie et la Lettonie. Il connaît un tiers secteur faible et peu structuré qui s'explique par des solidarités de proximité et communautaires semblables aux pays méditerranéens et par une forte dépendance à l'égard de financements de donateurs étrangers ou de l'Union européenne.

La multiplication des catégories et les réserves pour classer le modèle français dans un seul modèle-type révèlent l'absence de véritable consensus et la fragilité des classifications actuelles. Des études comparatives complémentaires avec des bases de données nationales enrichies sont nécessaires pour faire évoluer ces classifications.

En 1900, Charles Gide se projetait vers l'an 2000 en n'imaginant pas la disparition de l'une des sources de la solidarité qu'il concevait comme plus complémentaires que substituables (Demoustier, 2007). Jusqu'à maintenant, l'histoire des nations, malgré ses soubresauts et ses variantes, a confirmé son hypothèse. Mais à l'aube du XXI^e siècle, un autre monde est peut-être en train d'advenir.

La convergence des modèles : un enjeu pour la biodiversité des organisations ?

Pendant longtemps, l'évolution du tiers secteur en Europe a été marquée par des « sentiers de dépendance » (Nelson, Winter, 1982) aux contextes nationaux qui maintenaient les différences observées entre les pays. Malgré le processus d'intégration de l'Union européenne au plan juridique, des phénomènes d'hystérèse et des résistances nationales persistent. La convergence ne se décrète pas mais des facteurs de convergence transnationale ont fait leur apparition.

La similitude des programmes de sécurité sociale diffusés à l'échelle mondiale depuis 40 ans constitue un « motif de stupéfaction » pour les chercheurs en sciences sociales. Ainsi, les réformes sociales se sont nourries des deux côtés de l'Atlantique d'« observations mutuelles », de références partagées et de « circulation des modèles » (Conrad, 2014). L'exportation des programmes sociaux occidentaux dans le monde postcolonial a

parfois servi de matrice pour leur reformulation (Banerjee, Duflo, 2012). Un programme de recherche européen avec une « méthode ouverte de comparaison » a décrit pour l'aide à domicile cette « recombinaison des régimes » à partir de « l'emprunt sélectif et [de] l'adaptation des éléments tirés de systèmes étrangers » en se demandant s'ils n'empruntent pas « dorénavant un chemin commun pour évoluer » (Bode, Champetier, 2012). Des formes d'hybridation des régimes d'États-providence apparaissent, se répercutant indirectement sur le tiers secteur.

Les causes de cette évolution et les voies qu'elle emprunte sont multiples (Dumons, 2014, p. 11). La similitude des contextes des pays européens est un puissant facteur de convergence des systèmes. Les mêmes tendances démographiques (vieillesse de la population, formes d'immigration, diversité des modèles familiaux) sont observées. Avec un marché unique, les conjonctures économiques sont davantage synchrones. La crise sanitaire de la Covid-19 a amplifié cette tendance. Les agendas politiques des pays membres de l'Union européenne tendent à se rapprocher car les États font face aux mêmes problèmes sociaux et écologiques : augmentation des inégalités, persistance du chômage de longue durée, paupérisation des anciens districts industriels, effets du réchauffement climatique, etc. (Archambault, 2009, p. 8-9). En outre, le processus endogène de la construction européenne, même s'il reste cantonné à certains domaines, favorise l'harmonisation progressive des cadres juridiques.

En elle-même, cette dynamique de rapprochement est une tendance qui ne s'inscrit ni dans le sens du progrès social ni dans celui de sa régression, mais un facteur structurant pourrait devenir déterminant pour les modèles socio-économiques du tiers secteur : la conversion de l'Union européenne et des États aux orientations néolibérales.

Au cours des dernières décennies, cette idéologie a acquis un statut hégémonique dans les institutions européennes et internationales en raison de sa redoutable efficacité ; elle porte en elle « à la fois le discours de la réforme et celui de la révolution, condamnant ses adversaires soit à la réaction, soit à la conservation des avantages acquis, soit à l'espérance nostalgique d'un retour (de l'État-providence, de la communauté, de l'autosuffisance), et les enfermant dans tous les cas dans le camp du retard » (Stiegler, 2019, p. 18-19).

Cette conversion engendre une inflexion majeure en conduisant à un nouveau régime politique consacrant le triomphe d'une « épistémocratie »

(où la tâche de gouverner ne peut être exercée que par « ceux qui savent ») et qui fait « de certains savoirs (essentiellement économiques et gestionnaires) la matrice de choix politiques réduits, en tant que tels, à la portion congrue » (Revault d'Allonnes, 2019). Ainsi, le vieux rêve saint-simonien d'une soumission totale de la politique à l'économie et les projets plus récents d'une démocratie limitée sont-ils en voie de réalisation (Musso, 2019, p. 253).

L'Union européenne a contribué à la diffusion d'une telle orientation. Constatant que les « services d'intérêt général » sont souvent fournis par le secteur privé (à but lucratif ou non lucratif) et qu'ils sont pour la plupart « de nature économique », la Commission européenne entend désormais leur appliquer les règles du marché intérieur et de la concurrence (Commission européenne, 2011). C'est donc le marché qui est privilégié, parce qu'il permet aux États de choisir les entreprises privées les plus performantes pour fournir les services d'intérêt général les mieux adaptés aux besoins des populations. Des conséquences majeures sur l'évolution des tiers secteurs peuvent en résulter.

L'ALIGNEMENT DES MODÈLES : LE « GOLD STANDARD » DE L'ENTREPRISE LUCRATIVE

Le droit européen reposant sur une conception du marché libre, l'entreprise lucrative est appréhendée comme une norme implicite générale et les aides d'État toujours comme des exceptions à encadrer rigoureusement. L'examen de la pratique montre que « le droit de l'Union est en fait irrigué de modèles ou stéréotypes d'entreprises parmi lesquels l'entreprise à but non lucratif peine à se faire une place » (Driguez, 2017). Cette posture n'a jamais cherché à réduire le tiers secteur, mais seulement à réguler l'activité économique pour atteindre les « objectifs du marché intérieur », mais le résultat est là. Les organisations du tiers secteur, bien plus anciennes que la construction économique européenne, ont dû s'adapter, et cela a eu des conséquences concrètes sur leurs modèles socio-économiques :

- une diminution des financements publics par subventions du fait d'une réglementation relative aux aides d'État complexe et non intuitive pour les pouvoirs publics locaux, premiers financeurs des associations ;
- des recours accrus des financeurs publics à la commande publique et aux marchés publics au détriment des subventions ;

- une influence des réglementations sur les fonds européens conduisant les associations à s’inscrire elles-mêmes dans des logiques systématiques de mise en concurrence ;
- une omission, voire une négation, du rôle sociopolitique des organisations du tiers secteur, réduites à de simples prestataires de services dans un marché concurrentiel.

Si des économies budgétaires ont pu en résulter parfois, elles ont surtout affaibli la capacité des associations à détecter les besoins non satisfaits, ce qui a eu des conséquences néfastes pour les bénéficiaires les plus vulnérables (Borzaga, Galera, 2016).

Paradoxalement, le principe européen de neutralité (ne pas privilégier une forme d’entreprise plutôt qu’une autre) s’est trouvé remis en cause par l’application indistincte à toutes les formes d’organisations d’un droit de la concurrence basé exclusivement sur l’entreprise classique. Au nom d’une concurrence par les prix, libre et non faussée, collectivités publiques comme États ont multiplié appels d’offres et appels à projets dans une logique d’« alignement des offres », plaçant les associations et l’ensemble du tiers secteur (mutuelles, coopératives) dans une position de simple prestataire de services. Pour les « services sociaux d’intérêt général », la concurrence « est prônée dans une acception large de l’activité économique identifiée au marché » (Laville, Salmon, 2016, p. 148). Les seules exceptions tolérées concernent des services locaux relevant de besoins sociaux essentiels et concédés sous la forme de « mandatement officiel » par les collectivités (Kirszbaum, 2012).

Les concepts de services d’intérêt économique général (SIEG) et de service non économique d’intérêt général (SNIEG) ont ainsi façonné les relations entre les politiques européennes et le tiers secteur, dans une classification spécifique. Ainsi, « l’association est considérée par le droit de l’UE comme une entité économique uniquement. Il faudrait qu’elle ne soit pas engagée dans l’activité économique pour n’être pas une “entreprise” (*undertaking*). En arrière-plan, c’est aussi la conception d’un secteur non lucratif étroitement pensé par l’UE comme totalement situé en dehors du champ économique monétaire qui doit être interrogée » comme doit l’être une conception de l’« économie unidimensionnelle, marchande et capitaliste » qui sous-tend l’ensemble du droit de l’Union et la jurisprudence de la Cour de justice de l’Union européenne (CJUE) [UNIOPSS, 2019, p. 10].

Ces deux faces d'une même politique éclairent le type de convergence vers lequel le tiers secteur pourrait être entraîné. En effet, le recours à la mise en concurrence n'est pas seulement une méthode pour rechercher l'efficacité de la dépense publique. C'est une option délibérée visant à élargir systématiquement le secteur marchand au détriment d'activités à l'origine non marchandes. Faut-il n'accorder d'intérêt qu'aux initiatives de la société civile portées par un entrepreneur sous la forme d'une entreprise ? Ce mode de fonctionnement est-il devenu le « *gold standard* », la norme de référence pour les organisations du tiers secteur ? Au moment où l'on parle tant de biodiversité, c'est sur le terrain politique que le combat pour la reconnaissance des formes diverses d'organisations doit être mené, afin que les modèles socio-économiques du tiers secteur soient préservés d'une standardisation calquée sur le modèle de l'entreprise capitaliste (Coheur, 2019).

UNE MENACE : L'AFFAIBLISSEMENT DU RÔLE SOCIOPOLITIQUE DU TIERS SECTEUR

L'influence des orientations néolibérales est toujours médiatisée par l'interprétation qu'en font les États. Il en résulte une mosaïque contrastée des contextes nationaux. On a déjà souligné le rôle – particulièrement structurant en France – qu'ont joué, pour les organisations du tiers secteur, leurs relations aux pouvoirs publics. Au ^{xx}e siècle, les pouvoirs publics laissaient aux organisations du tiers secteur, et singulièrement aux associations, un espace où elles pouvaient accomplir des médiations permettant à la fois l'expression des besoins et aspirations des populations et leur participation. Le culte de la performance, l'importation de modes de gestion des entreprises et la régulation concurrentielle viennent désormais bousculer en profondeur les rapports habituels et réduisent fortement ces espaces de médiation (Nirello, Prouteau, 2018).

Une partie des organisations du tiers secteur, de taille importante (mutuelles, grosses associations employeuses, coopératives) qui ont engagé et accompli depuis longtemps une professionnalisation, peuvent dans ce nouveau contexte s'adapter et même accroître leurs perspectives de développement. Certaines d'entre elles, qui n'ont quasiment plus de bénévoles et qui n'associent plus leurs bénéficiaires comme parties prenantes, ont déjà abandonné leurs fonctions médiatrices. Certes, elles conservent parfois une fonction tribunicienne mais celle-ci, dans des visées essentiellement stratégiques, a perdu l'essentiel des fonctions clés

d'un contre-pouvoir et ne correspond plus au moindre mouvement « *bottom-up* ». Il arrive même qu'elles exercent plutôt des fonctions d'accommodation à l'égard des politiques publiques et cela, dans un mouvement inversé, orienté « *top-down* ».

Toutefois, la corrélation entre la taille de l'organisation et la perte de ses capacités médiatrices n'est pas une fatalité. Nombreuses sont les associations, les mutuelles ou les coopératives, pourtant de grande taille, qui en font la preuve en inventant des modes de fonctionnement décentralisés, en innovant dans leur gouvernance et en participant concrètement à des formes d'éducation populaire. C'est aussi le cas de la plupart des 85 % d'associations qui n'ont pas de salarié. Parmi elles, bénévolat et participation, réflexion critique et débat d'idées restent des leviers d'émancipation, de création et de contre-pouvoir. La crise récente de la Covid-19 a montré que les pouvoirs publics demeuraient souvent bien maladroits voire impuissants quand leur action n'était qu'autoréférencée ou décalquée du privé par des cabinets de conseil. L'enjeu de cette évolution va bien au-delà de simples considérations corporatives.

Qu'elle soit l'expression d'une expertise militante ou d'une multitude d'aspirations collectives, la place des organisations du tiers secteur dans le dialogue civil européen comme dans les espaces politiques des États membres est une question de société renvoyant à la possibilité d'une délibération communicationnelle dans la gouvernance politique, seule capable de dépasser le jeu stratégique délétère des intérêts particuliers (Habermas, 1987⁹).

En filigrane, c'est la capacité des organisations du tiers secteur à générer des espaces publics de proximité qui participe à la construction d'un espace public européen susceptible de limiter les excès de l'expertise à Bruxelles. C'est cette capacité qui doit être défendue face au risque d'enfermement des organisations du tiers secteur dans un rôle économique stéréotypé sur les marchés ou dans des missions intermittentes et subsidiaires de consultant-technicien.

9. À partir d'une synthèse des thèses de Max Weber sur le système politique relevant de l'autorité publique qu'il appelle « pouvoir administratif » et des thèses d'Hannah Arendt sur la possibilité d'un espace collectif d'interactions entre les citoyens autour de l'être ensemble, Jürgen Habermas esquisse les voies d'un dépassement des seules activités stratégiques.

Tel est le point de vue exprimé par un mouvement fédérant des acteurs du secteur sanitaire et social : « l'assise publique d'une association, les soutiens dans la population dont elle bénéficie, sa capacité à influencer, voire à mobiliser des acteurs sociaux sont au fondement de son pouvoir, mais aussi de sa légitimité tant vis-à-vis du public que des pouvoirs publics. » Les organisations du tiers secteur constituent « des acteurs de la démocratie, dans les arènes nationales, comme locales [mais] elles remplissent d'autant mieux ce rôle qu'[...] elles ne sont pas rabattues sur un rôle de prestataire docile et dépendant » (UNIOPSS, 2019, p. 11). Là réside la pierre angulaire qui peut permettre aux tiers secteurs européens de poursuivre leurs contributions différenciées mais décisives au progrès social et culturel en Europe.

BIBLIOGRAPHIE

Adda J., Vinyola S., 2008, *Les Secteurs associatifs et leurs relations avec l'État dans l'Europe des 27*, essai d'analyse comparée, CPCA « Études et documents n° 4 ».

Archambault É., 2001, « Y a-t-il un modèle européen du secteur sans but lucratif? », *RECMA*, n° 282, p. 64-83.

Archambault É., 2009, "The third sector in Europe; does it exhibit a converging movement?", in Enjolras B., Sivesind K. H. (eds.), *Civil Society in Comparative Perspective*, Bingley, Emerald Books, p. 3-24.

Archambault É., 2012, « Diversité et fragilité des associations en Europe », *Informations sociales*, n° 172, p. 20-28.

Archambault É., 2017, « Comparaison avec les pays voisins : Allemagne, Pays-Bas et Italie », *Juris associations*, n° 554, « ESS/Pouvoirs publics. Une relation durable », p. 23-24.

Archambault É., Kaminski P., 2009, « La longue marche vers un compte satellite de l'économie sociale : un bilan à partir de l'expérience française », *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, n° 2, vol. 80, p. 225-246.

Archambault É., Priller E., Zimmer A., 2013, « Associations et fondations en France et en Allemagne : traditions et convergence », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 329, p. 92-106.

Bachet D., 2000, « Le "tiers secteur" : le retour de la troisième voie », *L'homme et la société*, n° 135, p. 139-155.

Banerjee A. V., Duflo E., 2012, *Repenser la pauvreté*, Paris, Le Seuil.

Barbier J.-C., 2010, « Union européenne : cultures politiques, langues et identifications des citoyens », *La Vie des idées* [en ligne], 10 juin.

Barbier J.-C., Noguès H., 2016, « Les enjeux de la protection sociale », in Lafore R. (dir.), *Refonder les solidarités. Les associations au cœur de la protection sociale*, Paris, Dunod, p. 11-25.

Bidet É., 2003, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, n° 21, p. 162-178.

- Bode I, Champetier B., 2012, « L'eupéanisation des régimes de *care* aux aînés. Apports d'une méthode ouverte de comparaison », *Sociologie*, n° 3, p. 283-298.
- Borello J.-M., 2017, *Pour un capitalisme d'intérêt général*, Paris, Débats publics.
- Borzaga C., Galera G., 2016, *Social Enterprises and their Developments in Europe*, rapport de l'EURICSE pour la Commission européenne.
- Coheur A., 2019, *Vers un cadre juridique européen adapté pour les entreprises de l'économie sociale*, avis d'initiative adopté par le Comité économique et social européen le 19 juin 2019.
- Commission européenne, 2011, « Un cadre de qualité pour les services d'intérêt général en Europe », communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM(2011) 900 final.
- Conrad C., 2014, « Pour une histoire des politiques sociales après le tournant transnational », in Brodier-Dolino A., Dumons B. (dir.), *La Protection sociale en Europe au xx^e siècle*, Rennes, PUR, p. 75-98.
- Defoumy J., Nyssens M., 2017, *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*, Louvain-la-Neuve, Deboeck Supérieur.
- Delors J., Gaudin J., 1979, « Pour la création d'un "troisième secteur" coexistant avec celui de l'économie de marché et celui des administrations », *Problèmes économiques*, n° 1.616, p. 20-24.
- Demoustier D. 2007, *Les Institutions du progrès social. Les œuvres de Charles Gide. Vol. 6*, Paris, L'Harmattan.
- Dor M., 2020, *Les Modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe. Approches analytiques, contraintes et évolutions*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.
- Driguez L., 2017, *Le But non lucratif en droit de l'Union européenne ou de la nécessité d'adopter une notion nouvelle de lucrativité limitée*, Institut de recherche en droit international et européen de la Sorbonne-Paris/MGEN.
- Dumons B., 2014, « Introduction », in Brodier-Dolino A., Dumons B. (dir.), *La Protection sociale en Europe au xx^e siècle*, Rennes, PUR, p. 9-16.
- Duverger T., 2014, « La réinvention de l'économie sociale : une histoire du CNLAMCA », *RECMA*, n° 334, p. 30-43.
- Eme B., Laville J.-L., 1999, « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », *Nouvelles Pratiques sociales*, n° 1, vol. 12, p. 105-121.
- Esping-Andersen G., 1990, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton, Princeton University Press.
- Evers A, Laville J.-L., 2004, « Defining the third sector in Europe », in *Third Sector in Europe*, Cheltenham, Edwar Edgar Publishing.
- Fretel A., 2017, « Partition et distinction des groupements de personnes : l'histoire d'une construction politique », communication au colloque de l'ADDES du 26 janvier 2017.
- Gibaud B., 1989, *Révolution et droit d'association. Au conflit de deux libertés*, Paris, Mutualité française.
- Gueslin A., 1987, *L'Invention de l'économie sociale. Le XIX^e siècle français*, Paris, Economica.
- Habermas J., 1987, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- Hansmann H. B., 1980, "The role of nonprofit enterprise", *The Yale Law Journal*, n° 5, vol. 89, p. 835-898.

- Hély M., Moulévrier P., 2009, « "Économie sociale et solidaire" : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idées*, n° 158, p. 30-41.
- Kirszbaum, T., 2012, « La politique de la ville ou les déconvenues de l'évaluation néo-managériale », *Diversité : ville école intégration*, n° 169.
- Laville J.-L., 2001, « Vers une économie sociale et solidaire ? », *RECMA*, n° 281, p. 39-53.
- Laville J.-L., Salmon A., 2016, « Les associations et leur contribution à la démocratie, un défi contemporain », in Lafore R. (dir.), *Refonder les solidarités. Les associations au cœur de la protection sociale*, Paris, Dunod, p. 147-162.
- Mertens S., 2007, *Définir l'économie sociale*, Les cahiers de la chaire Cera, vol. 2.
- Musso P., 2019, *Le Temps de l'État-entreprise. Berlusconi, Trump, Macron*, Paris, Fayard.
- Nelson R., Winter S., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard, Harvard University Press.
- Nirello L., Prouteau L., 2018, "The french nonprofit sector. A literature review", *BRP Voluntaristics Review*, n° 13, p. 1-79.
- Revault d'Allonnes M., 2019, « Le macronisme est une politique de l'insensible », *Le Monde*, 16 décembre.
- Rose-Ackerman S., 1997, "Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm", *Voluntas*, n° 2, vol. 8, p. 120-134.
- Salamon L., Anheier H., 1998a, « Le secteur de la société civile, une nouvelle force sociale », *Revue du MAUSS*, n° 11, p. 99-110.
- Salamon L., Anheier H., 1998b, "Social origins of civil society. Explaining the nonprofit sector cross-nationality", *Voluntas*, n° 3, vol. 9, p. 213-248.
- Sauvy A., 1952, « Trois mondes, une planète », *L'Observateur*, p. 5.
- Stiegler B., 2019, « Il faut s'adapter ». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard.
- Topalov C. (dir.), 1999, *Laboratoire du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France (1890-1914)*, Paris, EHESS.
- Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS), 2019, *L'Entreprise sociale. Contribution du conseil de recherches et prospective de l'UNIOPSS*, note de synthèse.
- Vaillancourt Y., 1999, « Tiers secteur et reconfiguration des politiques sociales : introduction au dossier », *Nouvelles pratiques sociales*, n° 1, vol. 12, p. 21-39.
- Webb B., Webb S., 1912, *The Prevention of Destitution*, Londres, Longmans, Green and Co.
- Weisbrod B., 1975, "Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy", in Phelps E. (ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*, New York, Russel Sage, p. 171-195.

Chapitre 8

Les associations employeuses en Belgique : un financement public dominant

Fanny Dethier, chercheuse, Centre d'économie sociale, HEC Liège – École de gestion de l'université de Liège.

Simon Meert, chercheur, Centre d'économie sociale, HEC Liège – École de gestion de l'université de Liège.

Sybille Mertens, professeure, Centre d'économie sociale, HEC Liège – École de gestion de l'université de Liège.

Introduction

Depuis les travaux menés dans le cadre du vaste projet comparatif international sur le secteur « non-profit » porté par l'université Johns-Hopkins à la fin des années 1990, la Belgique est reconnue comme un pays dans lequel le poids économique des associations¹ est particulièrement élevé (Mertens *et al.*, 1999). Le secteur associatif belge rassemble des organisations qui empruntent principalement la forme juridique d'association sans but lucratif (ASBL)². En 2021, on dénombre officiellement plus de 150 000 associations qui ont la forme d'ASBL (SPF Justice, registre des personnes morales). Cet ensemble comprend trois grands types d'associations : des associations employeuses (20 000), des associations (60 000) qui ne s'appuient que sur du travail bénévole et des associations dormantes (plus de 70 000) qui existent toujours juridiquement en ayant toutefois cessé toute activité (Graydon Belgium, 2018).

Sans surprise, c'est la réalité des associations employeuses qui est la mieux connue statistiquement puisque les obligations comptables et administratives qui leur incombent créent *de facto* des bases de données officielles sur ce sous-ensemble. Un compte satellite du secteur associatif est d'ailleurs

1. Le poids économique du secteur associatif est souvent estimé à travers la part de l'emploi associatif dans l'emploi salarié national et/ou la part de sa valeur ajoutée dans le PIB.

2. Conceptuellement, les fondations et les mutualités sont également recouvertes par la notion de secteur associatif.

régulièrement publié par l'Institut des comptes nationaux (ICN) à partir de ces données officielles. La contribution des associations employeuses au PIB y est aujourd'hui globalement estimée à plus de 5 %. Celles-ci sont également reconnues comme un important pourvoyeur d'emplois, puisqu'elles rassemblent 12,6 % de l'emploi salarié total de l'économie belge (Biernaux *et al.*, 2020)³ et qu'un emploi sur deux nouvellement créé se situe dans le secteur associatif (Graydon Belgium, 2018).

L'importance du secteur associatif dans la vie économique du pays s'explique très certainement par le fait que, dans des secteurs clés comme l'éducation, la santé ou encore l'action sociale, la Belgique s'est choisie un modèle « post-corporatiste » (Archambault, 2012 ; Wiekking, Handy, 2015), impliquant une collaboration intensive entre les pouvoirs publics et le secteur associatif. En effet, l'État n'y a pas opté pour la mise en place d'un service public unifié mais bien pour la coexistence de structures publiques et de structures associatives. Ainsi, la moitié des établissements scolaires et des hôpitaux sont organisés sous une forme associative tandis que l'autre moitié est constituée de structures publiques.

Cette coexistence s'est accompagnée d'une délégation au secteur associatif de la prestation de services (quasi) publics. Cela explique pourquoi une grande partie des associations employeuses belges se retrouvent dans le type « financement public dominant » de la typologie proposée dans cet ouvrage⁴ par Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau.

Cela ne signifie toutefois ni une homogénéité ni une stabilité dans le modèle de financement des associations employeuses belges. Premièrement, ce financement public s'inscrit généralement dans une hybridation des ressources : il s'accompagne en effet très souvent d'un recours à d'autres ressources, *via* des logiques marchandes ou non marchandes. On peut se demander comment cette hybridation varie d'une association à l'autre, sous l'influence de divers facteurs à la fois internes (comme la taille, l'âge ou la mission de l'association) et externes (comme des éléments de contexte sociopolitique). Deuxièmement, quand on parle de financement public, il faut se rappeler que celui-ci peut prendre différentes modalités

3. Le compte satellite couvre les associations employeuses à l'exception des établissements scolaires associatifs qui sont assimilés aux administrations publiques. Si on comptait également ces associations, la contribution des associations au PIB s'élèverait à près de 9 % et la part de l'emploi salarié en associations atteindrait plus de 15 %.

4. Voir le chapitre 4 *supra*.

qui sont également susceptibles de varier d'une association à l'autre et dans le temps. Troisièmement, le financement d'origine publique est souvent orienté vers la couverture des dépenses d'exploitation. Dans ce type d'associations à financement public important ou dominant, il est intéressant de s'interroger sur la capacité des associations à financer leurs investissements.

Si la statistique associative officielle belge s'est considérablement améliorée depuis trente ans, les catégories utilisées par les systèmes de comptabilité ne permettent toujours pas de procéder à ce type d'analyse. Par conséquent, il est nécessaire de procéder à des enquêtes *ad hoc*. La Fondation Roi Baudouin réalise régulièrement un sondage auprès du secteur associatif et publie sur cette base, environ tous les deux ans, le *Baromètre des associations*, qui apporte déjà un éclairage intéressant. La dernière étude scientifique approfondie sur le financement des associations belges date de 2010 et aborde les trois questions soulevées plus haut (Mertens, Marée, 2014). Depuis cette étude, une décennie s'est écoulée et avec elle, le contexte dans lequel le secteur associatif évolue a connu des changements significatifs.

Après une rapide description de ces changements de contexte et une clarification sur la méthodologie utilisée, ce chapitre décrit le financement des associations employeuses en Belgique en abordant les quatre questions suivantes : quelle est l'hybridation de leurs ressources d'exploitation, quelle est l'évolution en volume et en modalités de leur soutien public, quel est leur rapport aux dons et comment des associations de type « financement public dominant » financent-elles leurs investissements ?

Un contexte en évolution

Au cours des dix dernières années, quatre phénomènes ont significativement modifié le contexte dans lequel le secteur associatif évolue (Rijpens, Mertens, 2019) : 1) l'évolution de l'agenda social vers des enjeux de durabilité (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2018) ; 2) la crise financière de 2008 et la crise sanitaire de 2020, soit deux chocs macroéconomiques majeurs (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2020) ; 3) la managérialisation et la commercialisation du secteur associatif (Carré *et al.*, 2021) ; 4) l'influence grandissante des technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment dans la levée de fonds (Scheerlinck *et al.*, 2015).

Premièrement, depuis les années 2010, les citoyens affichent des préoccupations croissantes au niveau de l'environnement et des enjeux de développement durable. Cette évolution de l'agenda social participe probablement à l'amélioration de la situation financière des associations belges actives sur ces thématiques (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2018). Ces priorités pourraient être renforcées par l'incertitude liée à la crise de la Covid-19. En effet, cette dernière a mis en exergue les limites de la mondialisation et pourrait donc renforcer les préoccupations écologiques des citoyens (Contipelli, Picciau, 2020 ; Hudon, Mossay, 2020).

Deuxièmement, la décennie qui vient de s'écouler a connu deux chocs macroéconomiques mondiaux majeurs (la crise financière de 2008 et la crise sanitaire de 2020), ce qui a rappelé la grande vulnérabilité de nos sociétés à ces chocs. Si ces derniers conduisent généralement à des ajustements budgétaires publics, cette vulnérabilité peut avoir des conséquences délétères sur la santé financière des associations, surtout lorsque celles-ci s'inscrivent dans un modèle de « financement public dominant ».

Troisièmement, poussées par l'incertitude de la pérennité du soutien financier public, les associations se sont réinventées en adoptant plus fréquemment des logiques de marché. Cette évolution implique le recours plus fréquent à des méthodes managériales importées du monde de l'entreprise ainsi qu'une modification de leurs modalités de financement décrite comme un processus de marchandisation du secteur associatif (Maier *et al.*, 2016 ; Suykens *et al.*, 2020). Les nouveaux acteurs de la philanthropie ont également contribué à ces évolutions, d'une part en véhiculant un constat de recul de l'intervention publique afin de légitimer leur récent développement et, d'autre part, en affirmant qu'une allocation efficace des ressources devrait reposer sur un mécanisme concurrentiel et qu'elle devrait être conditionnée à la réalisation d'effets objectivables.

En Belgique, cette tendance a probablement eu deux effets très concrets. Tout d'abord, depuis 2019, à la suite de la réforme du code des sociétés et associations (CSA), les associations peuvent désormais mener des activités économiques, au même titre que les sociétés, tant qu'elles ne distribuent pas de profit et qu'elles continuent à servir un but désintéressé. Auparavant, ces recettes commerciales relevaient de l'accessoire uniquement. Cette tendance reflète une prépondérance de la dimension « entreprise » dans l'association (Carré *et al.*, 2021).

Ensuite, tout comme en France, les financements publics en Belgique ont évolué d'un mode de financement global vers des financements à caractère contractuel, conférant ainsi aux associations un statut de prestataire de services, le plus souvent en concurrence avec d'autres entreprises (associations ou sociétés) pour décrocher des « contrats » avec les autorités publiques, que ce soit par vente aux pouvoirs publics, adjudication de marché public ou subvention publique liée au volume d'activité (agrément ou appels à projets) [Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2018 ; Laville, 2016].

Quatrièmement, cette dernière décennie a également connu une mutation des pratiques de collecte de dons privés, causée par l'expansion des nouveaux médias et moyens de communication, tels que les réseaux sociaux et les plateformes de *crowdfunding* (Scheerlinck *et al.*, 2015). Cette transformation s'est accompagnée d'un souhait fort, chez les donateurs, de mesurer l'impact de leur don, augmentant ainsi leur demande de transparence de la part des associations (Carroll, Kachersky, 2019 ; Charles, Kim, 2016).

Au vu de ces quatre transformations majeures, les associations employeuses belges mènent leurs activités dans un contexte radicalement différent de la décennie précédente. Dès lors, une mise à jour des résultats de l'étude de Sybille Mertens et Michel Marée (2014) paraît bien nécessaire.

Données et méthode

En 2014, Sybille Mertens et Michel Marée se sont basés sur des données portant sur l'année 2009 et collectées en 2010 par voie d'enquête auprès d'un échantillon d'associations belges francophones. Les auteurs avaient délibérément réduit le champ de leurs investigations aux associations employeuses, à l'exclusion des établissements d'enseignement et des hôpitaux puisque ces deux types d'associations ont des modalités de financement très spécifiques et bien connues.

Afin de mesurer les effets des évolutions du contexte sociétal sur le modèle de financement des associations employeuses belges (hors établissements scolaires et hôpitaux), nous avons également opté pour la réalisation d'une enquête *ad hoc* portant sur l'année 2019, en élargissant toutefois son périmètre à une enquête nationale, tout en nous réservant la possibilité de comparer les données de 2009 avec les données de 2019 relatives

aux seules associations francophones. Cette enquête nous a permis de collecter des données cohérentes et complètes pour un échantillon de 229 ASBL dont 131 francophones. Ces données sont analysées grâce à la mobilisation des techniques de statistiques descriptives (histogrammes, tableaux croisés, coefficients de corrélation, t-tests, etc.). Une description approfondie de la collecte de données et de la méthode d'analyse est disponible dans les annexes de cet ouvrage (p. 281).

Résultats

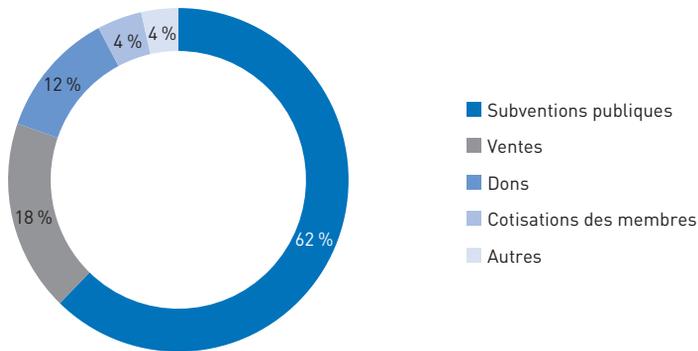
ANALYSE DES RESSOURCES D'EXPLOITATION

Les ressources courantes (ou d'exploitation) des ASBL atteignent en moyenne 2 millions d'euros. Ce résultat est largement influencé par la présence de cas « extrêmes » et ne reflète pas le poids économique de la majeure partie des ASBL. En effet, en 2019, 55 % des associations de notre échantillon opèrent avec un budget annuel inférieur à 500 000 euros.

Les associations mobilisent des ressources d'exploitation variées, à la fois en termes de formes (subventions, ventes, cotisations, dons, etc.) et d'origine (pouvoirs publics, entreprises, autres organisations privées, ménages, etc.). Selon la théorie du *financing mix*, cette « hybridation » des ressources s'explique par les prédispositions des associations à générer, à travers leurs activités et leurs pratiques de gestion, des effets positifs de nature différente auprès d'une diversité de parties prenantes (Moreau, Mortier, 2017). En échange de ces effets reconnus par les parties concernées, les associations accèdent à une diversification des ressources (Young, 2007).

La figure 1 décrit l'hybridation des ressources des associations de notre échantillon. Les données confirment tout d'abord le recours important au financement public, sous forme de subventions. Celles-ci représentent 62 % des ressources courantes des associations. Par ailleurs, deux tiers des associations interrogées présentent des ressources d'exploitation composées *a minima* de 50 % de ressources d'origine publique (subventions et ventes aux pouvoirs publics). Ces deux observations confirment la confiance des pouvoirs publics belges en la capacité de subsidiarité du secteur associatif (Defourny, Nyssens, 2017).

Figure 1. Hybridation des ressources d'exploitation des ASBL belges



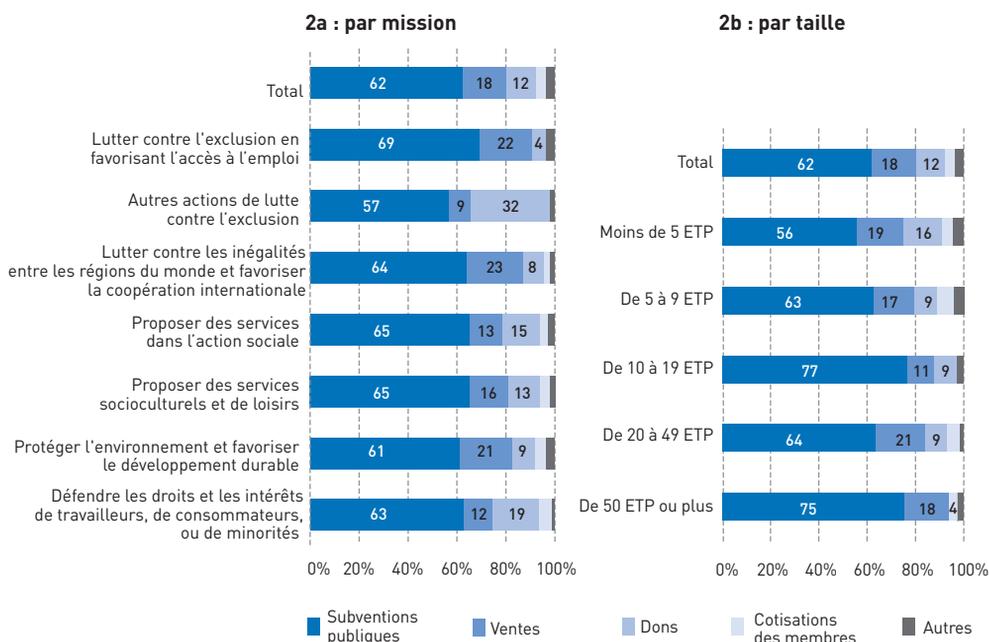
N = 229.

Source : 2021, Dethier, Meert, Mertens.

La figure 2 propose un portrait de la répartition des ressources courantes des ASBL belges en fonction de leur mission et de leur taille. Si les missions portées par les ASBL de notre échantillon ne semblent pas affecter significativement leur mode d'hybridation de ressources⁵, nous observons cependant une influence négative de leur taille sur la proportion des dons dont elles bénéficient pour financer leurs dépenses courantes. Ces résultats sont de prime abord surprenants. En effet, la littérature « non-profit » présente souvent la taille d'une organisation comme un indicateur de sa (bonne) réputation et suggère que celle-ci a un effet d'entraînement sur la proportion de dons dans son budget (Krawczyk *et al.*, 2017). Une explication possible tient au fait que les très grosses organisations disposent de ressources publiques et marchandes très importantes, ce qui peut avoir pour effet de limiter mécaniquement le poids relatif des dons.

5. Rappelons que nous ne couvrons pas les associations actives dans l'enseignement obligatoire ni les hôpitaux.

Figure 2. Hybridation des ressources d'exploitation des ASBL belges, par mission et par taille



N = 299.

Source : 2021, Dethier, Meert, Mertens.

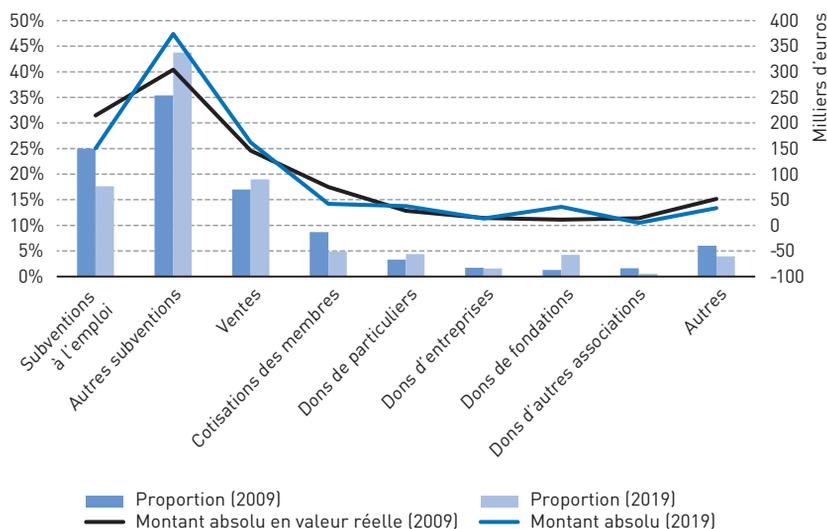
Si nous comparons la situation actuelle avec celle qui prévalait en 2009, nous observons, à prix réel, une tendance à l'augmentation des ressources courantes. En effet, bien que le budget moyen des associations francophones (dont la taille est plus petite que celle de leurs homologues néerlandophones) ait connu une légère diminution de 1 % (passant de 859 150 à 854 406 euros), le budget médian, moins sensible aux valeurs extrêmes que la moyenne, a augmenté, quant à lui, de 23 % (passant de 282 269 à 348 304 euros).

En nous rappelant que la crise des *subprimes* de 2008 a probablement affecté la santé financière des associations durant la première moitié de la dernière décennie (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2015), nous pouvons en déduire que cette tendance à l'accroissement des ressources s'est particulièrement fait sentir au cours des dernières années. Cela est confirmé par notre enquête, puisque seule une association francophone sur dix fait état d'une décroissance de ses ressources courantes au cours de la période 2017-2019.

De manière générale, les associations de l'ensemble du pays s'accordent à reconnaître que leurs recettes courantes ont augmenté lors de ces trois dernières années. Cette croissance est particulièrement probante pour les très grandes associations (comptant un volume d'emploi supérieur à 50 équivalents temps plein [ETP]). En revanche, elle l'est légèrement moins pour les associations dont une des missions consiste à lutter contre les inégalités entre les régions du monde et à favoriser la coopération internationale. Cette observation nous amène à penser que, bien que la majorité des associations viennent de vivre une période florissante en termes de recettes courantes, ce sont surtout les associations centrées sur les intérêts locaux et/ou nationaux qui en ont bénéficié. Néanmoins, avec la crise de la Covid-19 et ses conséquences attendues (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2020), le maintien de cette croissance globale est désormais remis en cause.

Qu'en est-il de l'évolution de l'hybridation des ressources des associations francophones depuis 2009 ? La figure 3 nous permet de tirer plusieurs conclusions. Tout d'abord, la proportion des subventions publiques dans les recettes courantes des associations francophones n'a quasiment pas changé entre les deux périodes étudiées : elle atteint 61 % en 2019, contre 60 % en 2009. Au vu de notre discussion relative à l'évolution du budget des ASBL francophones, nous pouvons donc en déduire que les pouvoirs publics ont aussi contribué à l'augmentation absolue des ressources courantes totales. Il semblerait cependant qu'un transfert se soit opéré de la modalité « subvention liée à l'emploi » (- 7 points de pourcentage) vers les autres formes de subventions (subventions de fonctionnement et subventions contractuelles liées à des agréments ou obtenues dans le cadre d'appels à projets : + 8 points de pourcentage). Les pouvoirs publics ont donc eu tendance à modifier leur logique de financement, s'éloignant d'une politique de soutien à l'emploi pour s'orienter vers d'autres formes de subventions. Une analyse de cette évolution est approfondie dans la section « Focus sur les financements publics ».

Figure 3. Évolution de l'hybridation des ressources d'exploitation des ASBL francophones (de 2009 à 2019)



N = 131 (2019). N = 445 (2009).

Sources : 2014, Mertens, Marée ; 2021, Dethier, Meert, Mertens.

Deuxièmement, en parallèle de l'augmentation globale des recettes d'exploitation des associations francophones, la proportion des dons, toutes origines confondues, a augmenté de près de 3 points de pourcentage, passant de 8 % à 11 % entre 2009 et 2019. Selon nos chiffres, la double croissance (absolue et relative) des dons dans le financement courant des associations est très majoritairement expliquée par des soutiens financiers provenant de fondations et de particuliers⁶, qui expliquent respectivement 64 % et 33 % de l'augmentation brute du montant moyen de dons perçus par association. Cette évolution pourrait suggérer que, craignant un retrait de l'État dans les domaines publics à la suite des politiques d'austérité mises en place pour contrer la crise de 2008 (Math, 2017), une partie des citoyens se sont probablement sentis plus responsables par rapport aux enjeux de nature collective défendus par le secteur associatif. Certains d'entre eux auraient donc (ré)investi la dynamique de défense de l'intérêt général au travers de transferts monétaires vers les associations, que cela soit directement ou par l'intermédiaire de fondations. Si cette hypothèse est vérifiée, il restera à comprendre si l'augmentation du montant total et

6. La thématique des donations de particuliers est spécifiquement explorée dans la sous-section suivante.

relatif des dons provient principalement d'une augmentation des dons de donateurs existants ou, au contraire, est synonyme d'engagements de nouveaux donateurs.

Enfin, nous remarquons également un recul du poids relatif des cotisations de membres des associations dans le financement global des associations (- 4 points de pourcentage). Nous pouvons avancer une hypothèse d'explication à cette observation. Dans les secteurs à tendance philanthropique, largement représentés dans notre échantillon, lorsqu'un particulier souhaite soutenir financièrement une association, il peut s'orienter vers le don, mais aussi vers la cotisation. Dans le second cas, en plus de permettre au particulier d'avoir accès aux services de l'association, la cotisation peut également constituer une forme plus engagée d'adhésion et de soutien à l'association que le don. Or, comme certains auteurs l'ont montré, les évolutions technologiques récentes ont contribué à ce que les élans de solidarité et de philanthropie adoptent désormais une forme plus flexible et personnelle (Bernholz *et al.*, 2010 ; Dessy, Xhauflair, 2019), suggérant ainsi que les particuliers choisissent plus fréquemment le don (plus ponctuel) que la cotisation (plus structurelle).

FOCUS SUR LES FINANCEMENTS PUBLICS

Nous considérons ici le financement d'origine publique, toutes modalités confondues. Il s'agit donc des subventions courantes, des ventes à des clients publics et des subsides publics à l'investissement. Pour la moitié des associations interrogées, le montant total perçu en 2019 oscille entre 1 000 et 252 000 euros (montant médian). Pour les autres et en repartant de la médiane, il peut atteindre jusqu'à 11 350 000 euros, portant la moyenne globale de l'échantillon à plus d'un million d'euros par association.

L'enquête a aussi permis d'évaluer la répartition des modalités de financements d'origine publique : 40 % des montants octroyés par les pouvoirs publics aux associations prennent la forme d'une subvention à l'emploi⁷, 29 % sont des subventions de nature contractuelle (liées au volume d'activité ou obtenues dans le cadre d'un appel à projets), 22 % sont des subventions de fonctionnement liées à des agréments, 3 % sont des

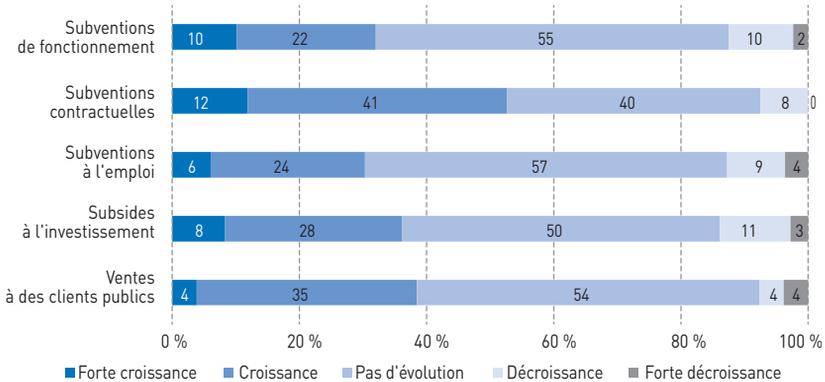
7. Contrairement à ce qui se fait en France, nous n'assimilons pas les subventions à l'emploi à des ressources publiques contractuelles. Elles sont principalement octroyées dans le cadre de programmes de lutte contre le chômage et ne sont pas directement liées à des objectifs de production.

achats publics, 2 % sont des subsides à l'investissement et enfin, 4 % des ressources d'origine publique sont classées dans une catégorie résiduelle par les répondants.

Au-delà de cette photographie statique, et comme l'évolution du financement public courant des associations francophones le suggérait déjà, nos données font écho au processus de marchandisation du secteur associatif relevé dans la littérature (Maier *et al.*, 2016; Suykens *et al.*, 2020). Lorsqu'on les interroge sur l'évolution des modalités de financement public, les associations reconnaissent que ce sont les subventions de nature contractuelle qui ont le plus augmenté entre 2017 et 2019, suivies par la logique marchande de ventes à des clients publics⁸. En ce qui concerne les autres modalités d'intervention, les associations estiment majoritairement que leur croissance a été nulle, voire négative, de 2017 à 2019 (voir figure 4). Cela atteste donc un certain glissement du mode de financement global des associations vers des subventions contractuelles principalement ou vers de la vente directe aux pouvoirs publics dans une moindre mesure. Ce glissement confère ainsi aux associations un statut de prestataire de services et implique inévitablement une mise en concurrence avec d'autres entreprises (associations ou sociétés) sur les marchés publics (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2018 ; Laville, 2016). *De facto*, cette plus grande contractualisation du financement d'origine publique permettrait d'expliquer pourquoi, malgré un accroissement absolu du volume de financement public des associations, 85 % d'entre elles affirment que le financement public est aujourd'hui plus difficile à obtenir (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2018). Il est également probable qu'un accroissement des financements d'origine publique inférieur à l'accroissement des besoins sociaux, reflétant ainsi une situation où l'offre est inférieure à la demande, soit à la source de cette perception (Topaloglu *et al.*, 2018).

8. 53 % des associations estiment que les subsides contractuels ont connu une croissance (2 % à 25 % d'augmentation) ou une forte croissance (plus de 25 % d'augmentation) au cours de la période 2017-2019 ; 38 % des associations estiment que les ventes à des clients publics ont connu une croissance (2 % à 25 % d'augmentation) ou une forte croissance (plus de 25 % d'augmentation) au cours de la période 2017-2019.

Figure 4. Évolution du financement public des ASBL belges (de 2017 à 2019)



N = 220. Parmi notre échantillon total, neuf ASBL n'ont aucun financement d'origine publique et ne se sont donc pas prononcées sur l'évolution de celui-ci.

Source : 2021, Dethier, Meert, Mertens.

FOCUS SUR LES DONS COLLECTÉS AUPRÈS DE PARTICULIERS

Parmi toutes les associations interrogées, 132 associations (soit 58 %) ne collectent pas de dons auprès des particuliers⁹. Dans les 97 associations qui collectent des dons auprès des particuliers, le montant moyen collecté s'élève à 341 550 euros, ce qui représente 13 % de leurs ressources courantes.

Au sein des différentes catégories de recettes d'exploitation, la proportion des dons privés est positivement corrélée avec celle des dons en provenance d'entreprises (coefficient de corrélation = 0,29) et en provenance d'autres associations (coefficient de corrélation = 0,15). En revanche, nous observons une corrélation significativement négative avec la proportion des subventions publiques à l'emploi (coefficient de corrélation = - 0,14) et celle des autres modalités de subventions publiques (corrélation = - 0,29). Sans affirmer un lien de causalité, ces coefficients de corrélation suggèrent que lorsqu'une organisation se lance dans la collecte de dons, elle s'adresse à différentes sources et substitue partiellement les dons au soutien financier des pouvoirs publics.

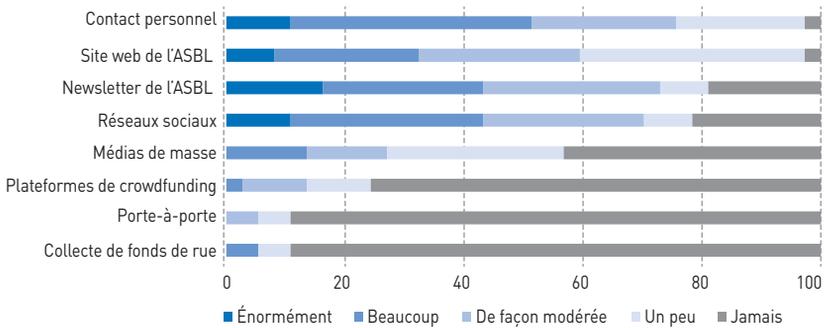
9. Dans la suite de cette section, nous utilisons invariablement les termes « dons privés » et « dons collectés auprès de particuliers » pour faire référence à toute contribution financière fournie par un.e donateur.trice privé.e qui souhaite soutenir l'association dans sa mission, sans autre compensation qu'une éventuelle attestation fiscale.

Tout comme l'indiquait déjà le *Baromètre des associations* de 2018 (Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2018), notre enquête montre que, de 2017 à 2019, la proportion des dons privés dans les ressources d'exploitation des associations a peu évolué au niveau national, voire diminué. Sur une période de dix ans, c'est pourtant l'inverse que nous observons pour les associations francophones : la proportion des dons privés de ces associations a augmenté de 1 point de pourcentage de 2009 à 2019. À nouveau, ces observations semblent signaler une augmentation des dons de particuliers durant la première moitié de la décennie, en probable compensation de l'affaiblissement perçu et/ou redouté du soutien des pouvoirs publics.

Afin d'interroger les associations sur les défis liés à la collecte de dons privés, nous avons questionné plus en profondeur les 37 associations pour lesquelles les dons privés représentent au moins 10 % de leurs ressources d'exploitation. Dans ce sous-ensemble de notre échantillon, six associations sur dix ont une communauté de donateurs large, avec plus de 100 donateurs ($n = 10$), voire plus de 500 donateurs ($n = 11$). Les associations dont les recettes d'exploitation reposent de façon significative sur les dons de particuliers doivent, en toute logique, mobiliser une large communauté de donateurs afin d'avoir suffisamment de fonds pour mener leurs activités.

Pour collecter les dons privés, les associations ont recours à différents canaux de communication, de manière plus ou moins fréquente (voir figure 5). Ainsi, grâce à notre enquête, nous observons que les canaux les plus fréquemment utilisés par les associations sont le contact personnel (*via* le téléphone, une lettre ou un courriel) ainsi que le site web de l'organisation. Les canaux les moins fréquemment utilisés sont le porte-à-porte et la collecte de dons de rue, probablement car ils sont relativement plus coûteux que d'autres, tels que le site web de l'association ou les réseaux sociaux (Guo, Saxton, 2018) ou parce qu'il a été démontré qu'ils provoquent des sentiments négatifs chez les donateurs, notamment en termes d'image et de confiance (Waldner *et al.*, 2020). Quant aux TIC (ici, les réseaux sociaux et les plateformes de *crowdfunding*), elles occupent une place intermédiaire dans les campagnes de collecte de dons.

Figure 5. Fréquence d'utilisation des canaux de communication pour les campagnes de collecte de dons des ASBL belges



N = 37.

Source : 2021, Dethier, Meert, Mertens.

De même, le contact personnel reste le meilleur moyen pour collecter des dons auprès des particuliers avec, en moyenne, 43 % du volume des dons privés collectés *via* ce canal. En revanche, alors que les associations ont fréquemment recours à leur site Web pour leurs campagnes de levée de dons, ce canal de communication se révèle moins efficace que la newsletter de l'association ou les réseaux sociaux. En effet, le site web permet de collecter, en moyenne, 12 % du volume des dons privés tandis que la newsletter et les réseaux sociaux permettent de collecter, respectivement et en moyenne, 18 % et 13 % du volume des dons privés. Au total, malgré la place grandissante que les TIC prennent au sein de notre société et même si le site web et les réseaux sociaux jouent un rôle non négligeable dans les campagnes de levée de fonds, les associations continuent à privilégier le contact personnel dans leurs relations avec leurs donateurs. La prédominance des TIC dans la levée de dons privés reste, somme toute, limitée.

Un tiers des associations considérées ici expriment qu'elles rencontrent des obstacles importants lors de leurs collectes de dons privés. Elles citent majoritairement le manque de moyens techniques ou de temps au sein de l'association, la concurrence accrue entre les associations actives sur des causes similaires, le manque de compétences, telles que la maîtrise des outils liés à la digitalisation et un cadre légal peu propice à la collecte de dons privés. À l'inverse, peu d'organisations pointent l'absence de culture du don en Belgique, la méconnaissance par le public de la mission de l'organisation ou la méfiance du public envers les associations en général comme obstacles majeurs à leur collecte de dons. Ainsi, alors que les TIC

sont utilisées de manière limitée pour la collecte de dons privés, cette utilisation restreinte semble liée non pas à une volonté du secteur de ne pas y recourir, mais plutôt à une incapacité à le faire, par manque de temps, de moyens et de connaissances techniques.

Pour dépasser ces obstacles, les associations ont recours à trois stratégies : 1) la création d'un contact rapproché avec les donateurs ; 2) la communication transparente de leurs résultats et activités ; et 3) la collaboration avec des organismes spécifiques qui travaillent pour la visibilité du secteur et la collecte de dons éthiques¹⁰. Étonnamment, alors qu'elles déclarent éprouver des difficultés techniques, peu d'associations envisagent la formation de leurs collaborateurs comme une solution à privilégier. Le manque de moyens financiers et de temps explique peut-être cette observation.

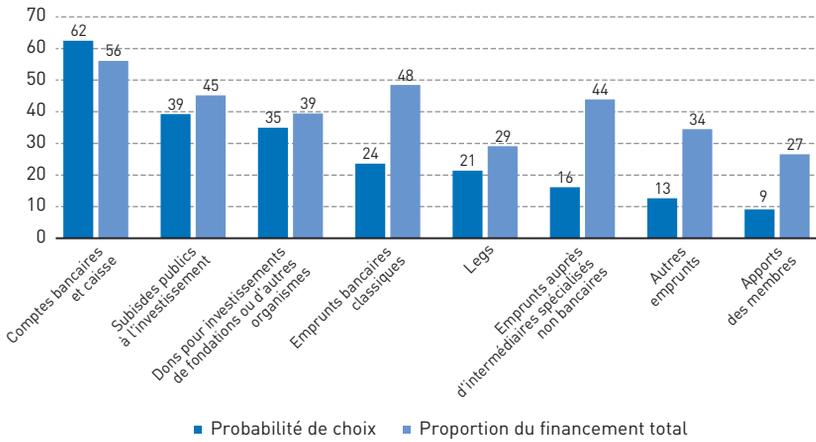
LE FINANCEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Au-delà du financement de leurs coûts d'exploitation, les associations doivent également financer leurs investissements (achat d'immeubles, de terrains, de machines, de mobiliers, de matériels informatiques ou de véhicules). En demandant aux associations comment elles financeraient un prochain investissement, nous avons cherché à cerner leurs intentions.

La figure 6 apporte plusieurs éléments de réponse. Tout d'abord, en termes de probabilité de choix, une grande majorité des associations comptent notamment sur leurs fonds propres pour couvrir leurs besoins en financement liés à leur politique d'investissement. Ensuite, avant de considérer l'emprunt, il semblerait que les associations misent prioritairement sur l'intervention solidaire de structures ou d'individus externes pour financer leurs biens d'équipement (n'impliquant aucune contrepartie autre que la bonne réalisation de leur mission). En effet, près de 40 % d'entre elles envisagent les subsides à l'investissement pour financer une partie de leurs investissements, alors que 35 % comptent sur des dons de fondations ou d'autres organismes tandis que 20 % d'entre elles espèrent également percevoir des legs dans ce contexte. Nous pouvons finalement retenir une distanciation relative des associations vis-à-vis du recours au financement par endettement, toutes formes confondues, puisque seules 42 % d'entre elles ont imaginé cette éventualité dans leur plan d'investissement potentiel.

10. En Belgique, ces organisations sont principalement les suivantes : Bonnescauses.be, Donorinfo, l'Association pour une éthique dans les récoltes de fonds (AERF) et l'ONG Livreouvert.

Figure 6. Financement des investissements des ASBL belges (en %)



N = 229.

Source : 2021, Dethier, Meert, Mertens.

Concernant les estimations de proportion de l'investissement total que pourraient représenter ces différentes formes de financement lorsqu'elles sont considérées, elles correspondent généralement à la capacité financière des financeurs potentiels envisagés. En d'autres termes, plus les financeurs disposent de ressources potentielles, plus les ASBL estiment que la proportion totale de l'investissement ayant comme origine ces financeurs sera grande. Hormis le financement interne, nous pouvons retenir le classement, dans l'ordre décroissant, du poids d'intervention espéré suivant : les banques classiques, les pouvoirs publics, les intermédiaires spécialisés, les fondations, les associations et communes, les individus (legs) puis les membres des associations eux-mêmes. Nous pouvons désormais prédire que les associations envisagent en moyenne la structure de financement totale de leurs futurs investissements comme suit : apport externe sans contrepartie (36 %), financement interne (35 %), emprunt bancaire (11 %), autres emprunts (11 %), apports des membres (2 %) et autres (5 %).

De manière plus surprenante peut-être, une faible proportion d'associations (16 %) envisage de recourir à l'emprunt auprès d'intermédiaires spécialisés, dont la mission est pourtant précisément de financer les organisations privées à finalité sociale. De même, lorsque les associations envisagent l'emprunt, soit auprès d'une banque classique, soit auprès d'un de ces intermédiaires spécialisés, plus de la moitié d'entre elles (54 %) préfèrent s'adresser à une banque classique, un tiers (32 %) à un intermédiaire

spécialisé et le reste (14 %) n'émettent pas de préférence entre les deux types d'emprunt. Cette observation pose question et mériterait une analyse approfondie afin de comprendre pourquoi ces intermédiaires ne sont pas plus spontanément envisagés comme partenaires de financement. En comparant nos résultats avec ceux de 2009, il semble néanmoins que l'endettement auprès de ces organismes soit actuellement plus fréquemment choisi par les associations francophones qu'auparavant.

Conclusion

La dernière étude approfondie sur la situation financière du secteur associatif belge date d'il y a plus de dix ans. Depuis lors, quatre évolutions majeures – l'évolution de l'agenda social vers des enjeux de durabilité, deux chocs macroéconomiques importants, la managérialisation et la commercialisation du secteur ainsi que l'influence grandissante des TIC dans la levée de dons – ont fortement impacté le contexte dans lequel évoluent les associations. Afin d'apprécier les effets de ces changements sur la situation financière des associations, nous avons procédé dans ce chapitre à une analyse statistique descriptive de données collectées à travers une enquête menée en ligne auprès d'un échantillon de 229 ASBL employeuses. En étayant nos observations avec les résultats des derniers *Baromètres des associations* établis par la Fondation Roi Baudouin, nous posons cinq constats importants.

Premièrement, du côté francophone du pays, les budgets des associations ont connu une légère croissance sur dix ans. Cette tendance est confirmée sur la période 2017-2019 pour l'ensemble des associations belges. Par ailleurs, celles-ci présentent en 2019 un profil de financement majoritairement public (60 % des ressources courantes proviennent de l'État).

Deuxièmement, si ce financement d'origine publique semble stable en proportion du financement courant total, il apparaît que les modalités de financement public évoluent clairement vers plus de contractualisation (agréments, appels à projets, marchés publics). Ceci renforce la concurrence ressentie et explique la perception exprimée par les dirigeants associatifs qu'il devient plus difficile qu'auparavant d'obtenir du financement public.

Troisièmement, suite aux craintes liées aux politiques d'austérité afférentes à la crise des *surprises* de 2008, les associations francophones ont pu bénéficier d'un élan de solidarité de la part de la population belge,

s'exprimant notamment sous la forme de dons, principalement dans la première moitié de la décennie passée. Cette croissance des dons privés s'est néanmoins tassée en fin de période, laissant entendre que le mode d'hybridation des associations francophones n'était pas fondamentalement en train d'évoluer vers un remplacement du financement public par un financement d'origine philanthropique.

Quatrièmement, les dons représentent plus de 10 % des ressources courantes pour une faible proportion d'associations (16 %). Celles-ci semblent rencontrer à l'heure actuelle peu d'obstacles au niveau de la collecte des dons privés. Malgré leur omniprésence dans la société actuelle, les TIC restent utilisées de manière limitée pour des campagnes de collecte de dons, notamment à cause d'un manque de temps, de moyens et de connaissances techniques, mais aussi parce que les associations favorisent le contact personnel à l'utilisation d'un intermédiaire dans la collecte de dons.

Enfin, lorsque les associations souhaitent engager des dépenses d'investissement, elles sollicitent prioritairement l'aide d'acteurs dont le soutien financier semble le moins assorti de conditions restrictives. Ainsi, elles se tournent en premier lieu vers les ressources internes et en dernier lieu vers le système d'emprunt auprès de divers organismes. Étonnamment, les associations ont peu recours aux organismes de prêt spécialisés (non bancaires), bien que spécifiquement destinés à financer les structures à finalité sociale comme les associations.

Notre étude se heurte à trois limites importantes qui ouvrent des portes pour les recherches futures. Tout d'abord, les associations de très petite taille, c'est-à-dire de moins de cinq ETP, semblent sous-représentées dans notre échantillon. L'utilisation de bases de données existantes pour contacter les organisations ainsi que le manque de ressources des très petites associations peut expliquer pourquoi celles-ci ont été proportionnellement moins nombreuses à répondre à notre enquête. De plus, en Belgique, les très petites ASBL ne sont pas tenues légalement à une comptabilité à partie double, avec la conséquence que les données nécessaires pour répondre à notre questionnaire étaient moins accessibles pour celles-ci. De cette sous-représentation il résulte que nos constats sont surtout valides pour les moyennes et grandes associations.

Deuxièmement, notre enquête n'a pas couvert la période de la crise sanitaire du Covid-19 apparue au début de 2020. D'autres travaux menés

en France et en Belgique alertent déjà sur les conséquences importantes à court et à moyen terme de cette crise sur le financement du secteur associatif. À court terme, il semble évident que les petites associations du secteur culturel, des loisirs ou de l'action sociale peu institutionnalisées ont subi de plein fouet l'arrêt des activités et des financements liés à celles-ci. À moyen terme, nombreux sont les observateurs qui, comme en 2008, craignent une contraction future des budgets publics. En attendant, le secteur associatif a pleinement joué son rôle de tampon contra-cyclique en maintenant au travail des milliers de personnes.

Troisièmement, même à travers une enquête quantitative, il reste extrêmement complexe d'interroger les associations sur les modalités de financement public. Pour les dirigeants d'associations répondant à l'enquête, il semble très difficile de faire correspondre les modalités de financement avec les catégories qui semblent claires aux chercheurs. Bien que l'enquête en ligne reste un moyen efficace et rapide de collecter les données, une approche qualitative permettrait peut-être de progresser sur cette question et ainsi de pouvoir capturer de manière plus fine les évolutions dans ces modalités de financement public. Ce qui constitue très probablement un enjeu majeur pour le secteur associatif belge dans les années à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Archambault É., 2012, « Diversité et fragilité des associations en Europe », *Informations sociales*, n° 172, p. 20-28.

Bernholz L., Varela B., Skloot E., 2010, *Disrupting Philanthropy. Technology and the Future of the Social Sector*, Durham, Center for Strategic Philanthropy and Civil Society.

Biernaux O., Lemaire P., Volon H., 2020, *Le Poids économique des institutions sans but lucratif en Belgique*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin.

Carré B., Suykens B., Verschuere B., 2021, "Balancing legitimacy in a context of non-profit-business hybridity. The case of the Flemish wellbeing and social economy sector", *Voluntas*, 9 février [en ligne].

Carroll R., Kachersky L., 2019, "Service fundraising and the role of perceived donation efficacy in individual charitable giving", *Journal of Business Research*, n° 99, p. 254-263.

Charles C., Kim M., 2016, "Do donors care about results? An analysis of nonprofit arts and cultural organizations", *Public Performance & Management Review*, n° 4, vol. 39, p. 864-884.

Contipelli E., Picciau S., 2020, *Post-Covid-19. Rebuilding our Paradigms through Sustainable Development Goals and the Sufficiency Economy Philosophy*, New York, IndraStra Global.

Defoumy J., Nyssens M., 2017, *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*, Louvain-la-Neuve, Deboeck Supérieur.

- Dessy E., Xhaufclair V., 2019, *Philanthropy facing the Emergence of Alternative Models. Field-structuring Actors' Boundary Work to Manage Cross-field Interactions*, communication au 35th EGOS Colloquium – Enlightening the future. The Challenge for Organizations. Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2015, *Baromètre des associations. Résultats de la sixième mesure*.
- Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2018, *Baromètre des associations. Résultats de la huitième mesure*.
- Fondation Roi Baudouin, IPSOS, 2020, *Baromètre des associations. Résultats de la neuvième mesure*.
- Graydon Belgium, 2018, *Non-profit: een uitbreiding van het ondernemerslandschap*.
- Guo C., Saxton G. D., 2018, "Speaking and being heard. How nonprofit advocacy organizations gain attention on social media", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 1, vol. 47, p. 5-26.
- Hudon M., Mossay E., 2020, *Étude pour une Belgique plus durable, plus inclusive et résiliente à construire après la crise de la Covid-19*, Bruxelles, Institut fédéral pour le développement durable.
- Krawczyk K., Wooddell M., Dias A., 2017, "Charitable Giving in Arts and Culture Nonprofits : The Impact of Organizational Characteristics", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 4, vol. 46, p. 817-836.
- Laville J.-L., 2016, *L'Économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Paris, Le Seuil, coll. « Points ».
- Maier F., Meyer M., Steinbereithner M., 2016, "Nonprofit organizations becoming business-like. A systematic review", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 1, vol. 45, p. 64-86.
- Math A., 2017, « Les effets des politiques d'austérité sur les dépenses et services publics de santé en Europe », *La Revue de l'IRE*, n° 91-92, p. 17-47.
- Mertens S., Adam S., Defourny J., Marée M., Pacolet J., Van de Putte I., 1999, "Chapter 2. Belgium", in Salamon L. M., Anheier H. K., List R., Toepler S., Sokolowski S. W. (eds), *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, p. 43-61.
- Mertens S., Marée M., 2014, « Comment se financent les associations belges francophones ? », *RECMA*, n° 332, p. 93-110.
- Moreau C., Mortier Q., 2017, *L'Économie sociale en pratiques. Projet SECOIA: pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*, rapport d'expertise.
- Rijpens, J., Mertens, S., 2019, *Pérennité des associations dans un environnement changeant. Vers la construction d'un outil de diagnostic à 360° pour les associations*, Liège, Centre d'économie sociale, HEC Liège.
- Scheerlinck E., Bouckaert A. -S., Persyn J., Faseur T., de Coster I., 2015, *Fondsen werven door Belgische non-profitorganisaties. PWO Onderzoeksresultaten in de praktijk*, Gand, Hogeschool Gent, KU Leuven & Fundraisers Alliance Belgium.
- StataCorp., 2017, *Stata Statistical Software: Release 15*, StataCorp LLC.
- Suykens B., de Rynck F., Verschuere B., 2020, "Examining the extent and coherence of nonprofit hybridization toward the market in a post-corporatist welfare state", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 5, vol. 49, p. 909-930.

Topaloglu O., McDonald R. E., Hunt S. D., 2018, "The theoretical foundations of nonprofit competition : A resource-advantage theory approach", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, n° 3, vol. 30, p. 229-250.

Waldner C. J., Willems J., Ehmann J., Gies F., 2020, "The impact of face-to-face street fundraising on organizational reputation", *Journal of Philanthropy and Marketing*, n° 4, vol. 25, art. e1672.

Wiepking P., Handy F., 2015, *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy*, Londres, Palgrave Macmillan.

Young D. R., 2007, "Toward a normative theory of nonprofit finance", in Young D. R. (ed.), *Financing Nonprofits. Putting Theory into Practice*, Plymouth, Altamira Press, p. 339-372.

Cinquième partie

CE QU'ÉVALUER FAIT AU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Chapitre 9

Utilité sociale, impact social

Quelles implications pour les associations ?

*Marion Studer, doctorante en économie au CLERSE,
université de Lille*

Introduction

« En évaluant, les sociétés mettent de la valeur sur leurs actes, en acceptant implicitement le normatif et le politique de cette mise en valeur. De manière générale, les individus et les sociétés ont toujours évalué. [...] Les individus ont toujours jugé d'une manière ou d'une autre si ce à quoi ils étaient occupés était en accord avec ce qui était attendu d'eux, en tenant compte des normes, règles, des conventions de la vie en société, et des communautés de vie. [...] En ce sens, l'évaluation est même constitutive du fait que les sociétés tiennent. »

Les propos liminaires formulés le 23 novembre 2016 par Florence Jany-Catrice à l'occasion des premières Rencontres sur l'impact social du projet VISES (Valoriser l'impact social de l'entrepreneuriat social)¹, ayant pour objet d'élaborer, de tester et de diffuser une méthode d'évaluation d'impact social au sein d'associations des Hauts-de-France (France), de la Wallonie (Belgique) et de la Flandre-Occidentale (Belgique), rendent compte de deux éléments centraux concernant l'évaluation des associations.

D'abord, l'évaluation des associations n'est pas nouvelle. Ensuite, cette évaluation dépend singulièrement du contexte dans lequel les individus en charge de l'implémenter évoluent. L'évaluation entendue ici par Florence Jany-Catrice renvoie à la distinction opérée par Alain Desrosières, auteur précurseur de la « sociologie historique de la quantification », entre l'acte de « mesurer » et celui d'« évaluer » (Desrosières, 2008). Dans cette

1. www.projetvisesproject.eu

distinction, la mesure correspond à ce qu'Alain Desrosières nomme une « épistémologie réaliste » (Desrosières, 2001). L'idée sous-jacente de cette acception est que la réalité et la vérité préexistent à la mesure ; la mesure ne fait que les dévoiler. Ce sont les exemples d'objets disposant de propriétés immédiatement mesurables tels que la taille, le poids, la température, que la mesure se contente d'exprimer sous la forme d'un nombre de mètres, de kilogrammes ou de degrés Celsius. L'acte d'évaluer est quant à lui relatif à une épistémologie constructiviste. Il concerne l'émission de jugements, parfois contradictoires, sur une valeur. Alain Desrosières précise que l'acte d'évaluer est une action politique en cela qu'il dépend des représentations et vécus des acteurs à l'origine de la formulation des jugements. Il est ainsi possible que différents jugements sur la valeur s'opposent, aboutissant à l'adoption de modalités d'évaluation distinctes.

Concernant les associations, l'histoire récente montre la succession de deux conceptions de l'évaluation, relatives à deux notions, celle de l'« utilité sociale » et celle de l'« impact social ». En contraste avec la littérature grise qui invite à confondre les deux notions dans l'évaluation, ou tout du moins à les rendre complémentaires – en témoigne la publication récente de l'agence d'ingénierie Avise (2020), principale institution en charge de promouvoir l'évaluation d'impact social en France –, nous appuyons que ce glissement lexical n'a rien de cosmétique. Il reflète un ensemble de transformations socio-économiques à l'origine de mutations profondes dans les modalités d'évaluation et les modèles socio-économiques des associations².

L'objet de ce chapitre est ainsi d'approfondir les origines de ces deux notions et de présenter les conséquences de leur adoption au sein des associations. Afin de correspondre à leur ordre d'apparition et d'usage, nous débutons ce chapitre en nous concentrant sur la notion d'utilité sociale et ses modalités d'évaluation pour poursuivre avec celle d'impact social et ses effets sur les représentations de la valeur au sein des associations.

2. Nous souscrivons à la définition du modèle socio-économique telle que reprise dans les chapitres précédents de l'ouvrage, à savoir celle d'une dynamique productive articulant des dimensions institutionnelles, sociales et économiques (notamment financières).

L'utilité sociale, l'évaluation à travers le prisme de la différenciation des associations et du secteur privé lucratif

LES ORIGINES DE L'UTILITÉ SOCIALE ET LE CONTRÔLE FISCAL DE L'ABSENCE DE CONCURRENCE DÉLOYALE AVEC LE SECTEUR PRIVÉ LUCRATIF

La notion d'utilité sociale est la première à apparaître en France au tournant des années 1970-1980. Notons d'ailleurs le caractère franco-français de cette notion, absente de la littérature internationale, nous permettant d'introduire une première distinction importante avec la notion d'impact social dont l'usage dans la littérature étrangère, notamment la littérature anglo-saxonne, est quant à lui pléthorique (Clark *et al.*, 2004; Esteves *et al.*, 2012). Si la littérature identifie plusieurs origines à l'apparition de l'utilité sociale, deux dynamiques concomitantes vont en accélérer le développement. La première d'entre elles est le redéploiement et la professionnalisation des activités de l'« économie sociale » (Drapéri, 2007). Qualifiée pour la première fois comme telle par Henri Desroche à la suite de l'organisation d'un colloque en 1977 et la publication d'un *Traité de l'économie sociale* (Desroche, 1983), cette économie sociale va devenir délégataire d'une partie croissante des activités à finalité sociale jusqu'alors réalisées par l'État social. En effet, durant cette période, le contexte de ralentissement de la croissance économique est à l'origine de l'apparition de besoins sociaux inédits liés principalement au chômage et à l'emploi (inégalités, exclusions, etc.). Corrélée aux difficultés croissantes rencontrées par l'État social pour répondre à cette « nouvelle question sociale » (Castel, 1995), l'augmentation de ces chantiers de solidarité concourt à l'ouverture d'un nouvel espace pour l'action des associations. Pour investir cet espace, ces acteurs vont combiner le renforcement de leurs activités historiques et le développement de nouvelles pratiques leur permettant d'occuper une place significative au sein de l'action sociale. Ils vont également professionnaliser leur organisation (Hély, 2005). Cette professionnalisation aboutit à l'apparition de la catégorie du « travailleur associatif ». Matthieu Hély décrit ce travailleur par la combinaison d'une double caractéristique, celle d'être salarié du droit privé et celle d'être au service de fonctions relevant de l'action publique. Il tend à remplacer la figure du bénévole par celle du « professionnel expert » dans les organisations du champ.

La seconde dynamique est quant à elle relative à la multiplication des initiatives privées à finalité sociale, regroupées par son principal instigateur, Jean-Louis Laville, sous le terme d'« économie solidaire » (Laville, 1994). En contraste avec les activités d'économie sociale, dont la reconnaissance repose sur une appartenance statutaire aux grandes fédérations coopératives, mutualistes et associatives (et plus récemment aux fondations), les activités de l'économie solidaire font référence à une « démarche par le bas » (« *bottom-up* »). L'économie solidaire se présente comme un ensemble d'initiatives résultant de l'expression, de la part des « gouvernés », d'attentes différentes de celles auxquelles les « gouvernants » répondent ou d'attentes mal prises en compte par ces « gouvernants ». Comme l'économie sociale, dans les années 1970, les organisations de l'économie solidaire se multiplient pour prendre en charge ces attentes dans des secteurs variés tels que les services de proximité, le commerce équitable, la finance éthique, l'agriculture biologique, l'insertion professionnelle des individus peu qualifiés, la gestion environnementale des déchets, etc.

Les difficultés rencontrées par l'État social pour répondre aux besoins sociaux émergents à l'aune de la décennie 1970, couplées à la montée des critiques remettant en question sa capacité à y répondre seul, conduisent ainsi à un redéploiement important des activités de l'économie sociale, dont une partie tend à couvrir des activités à finalité sociale jusqu'alors réalisées par les pouvoirs publics en contrepartie d'avantages fiscaux et financiers (subventions et exonérations d'impôts commerciaux), ainsi qu'à une multiplication des initiatives de l'économie solidaire. Ce développement s'accompagne d'un impératif fiscal, celui de garantir une situation de concurrence loyale entre les entreprises du secteur privé lucratif et l'économie sociale et solidaire (ESS). C'est d'ailleurs cette préoccupation de contrôler l'apparition d'une « concurrence déloyale » entre les associations et le secteur privé lucratif qui est à l'origine de la création par l'administration fiscale de la notion d'« utilité sociale » (Gadrey, 2004). Dans son rapport de 2004, Jean Gadrey situe le point de départ de l'apparition de la notion d'« utilité sociale » à l'arrêt du Conseil d'État du 30 novembre 1973. Si dans cet arrêt le terme n'est pas explicitement utilisé, ses contours sont en partie dessinés par l'avancement de deux critères de rapport au marché : un tarif inférieur à l'offre existante et l'absence de solution marchande pour un besoin reconnu. La notion apparaît ensuite distinctement dans l'instruction fiscale du 27 mai 1977 puis dans l'instruction fiscale du 15 septembre 1998, précisée en 1999. La

logique qui sous-tend ces différents textes juridiques est relative à ce que nous nommons, dans la lignée des travaux de Xavier Engels et Matthieu Hély, la « dimension identitaire » des associations (Engels *et al.*, 2006).

Dans cette « dimension identitaire », l'utilité sociale est censée permettre aux associations de se différencier de l'économie privée lucrative. Elle prouve qu'elles apportent autre chose à l'économie et à la société, qu'elles contribuent d'une manière particulière à l'intérêt général (HCVA, 2016). C'est en partie par cette contribution « spécifique » que les associations peuvent revendiquer le droit à leur existence propre et bénéficier d'avantages fiscaux et financiers (exonération d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, etc.).

Plus récemment, nous retrouvons d'ailleurs la présence de cette fonction de différenciation par l'usage de la notion d'utilité sociale dans la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS). Dans cette loi, il s'agit de distinguer l'économie sociale et solidaire, notamment les entreprises commerciales d'« utilité sociale », des entreprises du secteur privé lucratif « traditionnel ». La démonstration de cette « utilité sociale » permet ensuite aux entreprises commerciales d'obtenir l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) et d'accéder à des avantages financiers, en particulier de pouvoir bénéficier des encours collectés par l'épargne salariale, de souscrire au volet solidaire des dispositifs de réduction d'impôt, mais également de pouvoir répondre à certains appels à projets réservés à l'ESS.

LA FORME PRISE PAR L'ÉVALUATION SOUS LE REGISTRE DE LA « DIMENSION IDENTITAIRE »

Dans la littérature professionnelle, notamment celle produite par les cabinets de conseil ou les centres de recherche à l'origine de rapports d'évaluation, le terme d'« utilité sociale » est souvent confondu avec celui d'« impact social » et dessert avant tout une logique de différenciation de l'offre de prestation évaluative. Cependant, le rappel des origines de l'utilité sociale renvoie de fait à des modalités d'évaluation singulières. Nous évoquions dans la partie précédente l'usage de l'utilité sociale afin de différencier les associations des entreprises privées lucratives et de justifier les avantages fiscaux et financiers dont elles jouissent. Dans le cadre évaluatif, cette « dimension identitaire » s'incarne dans la volonté de démontrer et rendre compte de « pratiques » propres aux associations. L'évaluation s'inscrit en cela dans ce qui peut s'apparenter à une

« obligation de moyens », les moyens faisant ici référence aux manières spécifiques de réaliser l'activité.

Le projet VISES est à ce sens exemplaire. Ce projet de recherche-action transfrontalier France-Belgique d'une durée de quatre ans (2016-2019) a été financé par le programme Interreg du Fonds européen de développement régional (FEDER)³. Piloté par ConcertES, le Centre d'économie sociale de HEC Liège et la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) des Hauts-de-France, il a eu pour objectif d'élaborer, de tester auprès de 68 organisations d'ESS puis de diffuser une méthode d'évaluation basée en partie sur la documentation des pratiques spécifiques de l'économie sociale et solidaire. Dans ce projet, les « pratiques » ont fait l'objet d'un travail collaboratif entre les partenaires et le laboratoire de recherche. Ce travail a notamment consisté à croiser les pratiques de l'ESS référencées en France dans le *Guide des bonnes pratiques* (CSESS, 2016) avec celles référencées en Belgique (Moreau, Mortier, 2017) afin de formuler un discours commun et transversal aux deux pays. Il a conduit les partenaires du projet à distinguer deux formes de pratiques, les « pratiques transversales » et les « pratiques métiers ». Le premier groupe de pratiques est décrit comme l'« ADN de l'ESS ». Transversal à l'ensemble des organisations de l'ESS, il rassemble des pratiques relatives à la gouvernance, à la démocratie participative ou encore à l'affectation particulière ou la non-affectation du surplus de l'organisation. Le second groupe fait quant à lui référence à des manières de faire propres à une association. Ces pratiques « métiers » constituent un facteur différenciant l'activité de cette structure des autres entreprises, y compris des autres organisations de l'ESS.

Concrètement, la documentation de ces pratiques s'est traduite dans l'expérimentation du projet VISES par une orientation des questions évaluatives des organisations en charge de tester le dispositif vers des manières spécifiques de réaliser leur activité. Citons l'exemple d'un réseau de crèches parentales situé dans la région des Hauts-de-France. Inscrit dans un contexte concurrentiel de plus en plus important, notamment avec l'émergence des entreprises de crèches à but lucratif, cet acteur cherchait à différencier les crèches de son réseau, dans le cadre de l'évaluation, par la mise en avant de leurs manières spécifiques de réaliser leur activité. Dans l'argumentaire avancé, il s'agissait notamment d'affirmer que si le

3. « Plaidoyer pour une évaluation coconstruite de l'impact social de l'entrepreneuriat social », Plaquette de communication du projet VISES, 2017.

service final – celui de la garde d’enfant – était similaire à celui rendu par les entreprises de crèches, la manière de réaliser ce service était singulière et justifiait les demandes de financements publics. Cette « pratique spécifique » était ici relative à l’implication des parents dans la gestion quotidienne et dans la construction des programmes pédagogiques des crèches, censée permettre d’influer sur leurs comportements et leurs engagements citoyens⁴.

L’impact social, l’évaluation à travers le prisme de l’efficacité et de la causalité

LES ORIGINES DE L’IMPACT SOCIAL ET L’INSTAURATION DU PRINCIPE DE REDDITION DE COMPTE, DE GESTION MANAGÉRIALE ET DE DÉMONSTRATION DE LA PREUVE DE SON EFFICACITÉ

La notion d’impact social, d’origine anglo-saxonne, est la seconde notion qui apparaît en France. Si son usage est observé dès les années 1970 aux États-Unis (Kleszczowski, 2017), elle se déploie en France dans l’évaluation des politiques au début des années 1990 puis se répand dans le champ associatif à partir des années 2000 et de manière accélérée au tournant des années 2010.

En contraste avec la « dimension identitaire » que nous attribuions à l’utilité sociale dans la partie précédente, la mobilisation du terme « impact social » constitue une transformation profonde du spectre de lecture du champ associatif et des modalités de son évaluation. En effet, sous son acception, il ne s’agit plus de différencier les associations du reste de l’économie privée lucrative, mais de développer au sein même du champ associatif, par le biais de l’évaluation, des logiques de performance et de reddition de compte.

Trois dynamiques permettent d’expliquer le déploiement en France de l’évaluation d’impact social au sein des associations. La première est relative aux transformations socio-économiques à l’œuvre permettant d’expliquer l’instauration d’un contrôle de l’efficacité des activités des associations. Elle s’exprime par un changement de la doctrine économique dominante dans les années 1980, dynamique aussi connue sous le terme

4. Le rapport d’évaluation est disponible à l’adresse : <https://fr.calameo.com/read/004578930bc5d608c0503>

de « tournant néolibéral » (Jobert, 1994). À cette période se développe un courant de pensée, dont les deux principaux instigateurs sont Milton Friedman et Friedrich August Hayek, basé sur la critique de l'interventionnisme étatique auquel il est reproché une inefficacité bureaucratique et une incapacité de réagir efficacement à l'accroissement du poids des déficits publics et de l'endettement au sein des pays développés. Pour ces théoriciens, l'intervention de l'État pervertit les mécanismes vertueux de l'économie de marché. Pis encore, elle risque de mener les sociétés démocratiques à des régimes totalitaires (Friedman, 1962 ; Hayek, 1944). Invitant à moins d'État pour plus d'efficacité, ce changement de doctrine économique dominante va se traduire en France par le développement progressif, à partir des années 1990, des évaluations d'impact social dans une logique de reddition de compte d'une part, et d'autre part, de méthodologies basées sur la démonstration d'une preuve de causalité de l'efficacité.

Le déploiement des évaluations d'impact social s'inscrit dans les théories du « *new public management* » (NPM) [Osborne, Gaebler, 1992]. D'inspiration néolibérale, ces théories font référence à une doctrine rassemblant à la fois des valeurs (impératif d'efficacité, de transparence, etc.), des normes générales d'action (développer un gouvernement par la performance, changer l'organisation, etc.) et des instruments (raisonnements microéconomiques, indicateurs de performance, etc.). L'objectif est de développer la doctrine de la « bonne gestion » du secteur public. Pour cela, il s'agit de faire reposer cette gestion sur des managers plutôt que sur des leaders politiques, et d'accroître l'efficacité de l'action publique par la multiplication des « évaluations d'impact » des programmes mis en place. Ces évaluations ont pour objectif de rendre compte et de rendre des comptes (selon l'idée anglo-saxonne d'« *accountability* ») de la performance de l'action publique. C'est dans cet esprit qu'est promulguée en France dès 1989 la circulaire de « renouveau du service public », dite « circulaire Rocard » (Bezes, 2009). Nous pouvons explicitement lire dans cette circulaire l'objectif de rénover les relations de travail dans la fonction publique par le déploiement de l'évaluation de son efficacité, évaluation entendue ici au sens d'évaluation de son « impact ». S'ensuivent différents textes juridiques ayant pour objet d'institutionnaliser ce contrôle de l'efficacité de l'action publique, à l'exemple de la promulgation de la loi organique relative aux lois de finances, dite « LOLF », adoptée le 1^{er} août 2001. Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006, cette loi instaure de nouveaux dispositifs de quantification de la performance des programmes publics menés, votés

et contrôlés chaque année au travers du projet annuel de performance (PAP) et du rapport annuel de performance (RAP) [Eyraud, 2013].

Concernant le champ associatif, les logiques du NPM se diffusent progressivement au sein des organisations à partir des années 2000 et de manière accélérée au tournant des années 2010. Cette diffusion s'explique essentiellement par les dynamiques à l'œuvre depuis les années 1980. Nous l'évoquions *supra*, la période de la décennie 1980 se caractérise par une remise en cause de la capacité de l'État social à répondre (seul) aux enjeux relatifs à l'apparition de la « nouvelle question sociale », mais également par un redéploiement et une diffusion des activités associatives. Ces différentes dynamiques ont pour conséquence l'accélération de la délégation des actions à finalité sociale aux associations. Par leur participation croissante à la mise en œuvre des politiques publiques depuis les années 1980, les associations sont progressivement soumises aux mêmes exigences d'efficacité que celles appliquées aux pouvoirs publics. C'est en cela que Jany-Catrice parle d'une « rétroaction » de la reconfiguration de l'action publique sur l'organisation de l'économie sociale et solidaire, et particulièrement des associations, encore largement inscrites dans une relation tutélaire avec les pouvoirs publics (Jany-Catrice, 2019). La mise en place des évaluations d'impact émerge ainsi au sein de l'ESS dès le début des années 2000. L'une des premières évaluations concerne l'étude d'impact de l'insertion par l'activité économique dans la région Aquitaine, réalisée en 2004 par le cabinet de conseils Opus 3 (Opus 3, 2007).

La période des années 1990 se caractérise également par un changement de paradigme important dans la pratique évaluative. Michel Armatte, sociologue et statisticien, décrit dans la période des années 1990-2000 un bouleversement complet du métier d'économiste, le conduisant à parler d'un « économiste devenant économètre » (Armatte, 2010). En contraste avec le premier métier d'économiste, orienté vers la formalisation et la production de théorèmes et de modèles sous forme d'agrégats, ce « nouveau métier » se traduit par le passage de la modélisation théorique à la preuve empirique. À l'instar des méthodes tirées de l'*evidence-based movement* (EBM), dont l'une des plus connues est la méthode d'expérimentation par assignation aléatoire (Banerjee, Duflo, 2009), ce nouveau paradigme positionne au centre de l'évaluation l'usage de méthodes microéconomiques visant à faire la démonstration de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués « toutes choses égales par ailleurs » (clause « *ceteris paribus* »).

La deuxième dynamique permettant d'expliquer le déploiement en France de l'évaluation d'impact social au sein des associations concerne les transformations dans leurs modes de financement. Pour décrire ces transformations, nous allons plus exactement distinguer deux canaux. Si ces deux canaux ont pour point commun de concourir au déploiement du financement au résultat, cristallisé par l'évaluation d'impact social, ils se différencient par les objectifs qui sont poursuivis.

Le premier canal correspond au développement de l'*impact investing* (« investissement à impact social »). Répondant aux caractéristiques de « financiarisation » que la littérature critique décrit comme une extension de la vision des acteurs du monde de la finance à des champs qui jusqu'alors lui étaient étrangers (Chiapello, 2015), ce type de financement est défini comme un investissement qui vise explicitement un retour financier et un retour social sur investissement (Social Impact Investment Taskforce, 2014). Si dans la logique ordinaire de l'investissement, le retour financier est calculé à partir du taux d'intérêt, le retour social, quant à lui, est matérialisé par l'évaluation de l'impact social du projet financé. Ce type d'investissement, dont l'une des déclinaisons les plus connues en France est le contrat à impact social (Jany-Catrice, Studer, 2020), conduit à intégrer, par le biais de l'évaluation d'impact social, de nouvelles préoccupations dans le mode d'allocation des ressources auprès des associations : la recherche d'une « rentabilité » à la fois économique et sociale.

Le second canal est quant à lui relatif aux financements des associations que nous pouvons qualifier d'« historiques », les financements publics. En pleine mutation à la suite du changement de la doctrine économique dominante des années 1980 et du déploiement des mesures de NPM depuis les années 1990, l'évolution de ce second canal se traduit par des glissements progressifs vers des « obligations de résultat » dans les modes d'allocation des ressources. Ces glissements ont notamment pour origine l'intégration croissante du principe marchand dans les modes d'allocation des financements et la généralisation du mécanisme concurrentiel pour réguler l'action des pouvoirs publics et de leurs délégués. Concrètement, cela prend la forme pour les associations de la propagation des quasi-marchés (Laville, Nyssens, 2017), notamment de l'usage croissant de la commande publique, venant progressivement se substituer à la subvention (Tchernonog, Prouteau, 2019). Cette substitution a pour conséquence d'accroître le contexte concurrentiel au sein du champ associatif. En effet, en passant de la subvention à la commande

publique, la collectivité instaure un rapport de concurrence. En leur qualité d'« offreur » ou de « prestataire », les associations sont à présent comparées les unes aux autres, mais également, dans certains domaines, aux acteurs du secteur privé lucratif. Que ce soit pour la première ou pour la deuxième forme de concurrence, la mise en comparaison des associations catalyse le déploiement de stratégies ayant pour objectif de se différencier. Parmi ces stratégies, celle de l'évaluation d'impact social constitue, à plusieurs égards, un « argument de vente » supplémentaire permettant aux associations de démontrer leur résultat et de « gagner » le marché. Dans ce type de financement, l'évaluation d'impact social rend également compte de l'efficacité du financement octroyé et tend à déterminer les montants futurs dont bénéficiera l'association concernée.

Enfin, la troisième dynamique permettant d'expliquer le déploiement en France de l'évaluation d'impact social au sein des associations concerne l'émergence, au début des années 2010, d'un nouveau modèle organisationnel dans l'économie sociale et solidaire⁵. Trouvant une partie de ses origines dans la reconfiguration du financement du champ et l'accroissement de l'évaluation de l'efficacité, ce modèle organisationnel peut prendre deux formes distinctes selon l'origine géographique et les auteurs l'ayant pris pour objet d'étude. On trouve d'abord une déclinaison de ce modèle outre-Atlantique sous le terme d'« entrepreneuriat social » (Dees, 1998). En plus de se concentrer sur l'importance des ressources marchandes, cette première déclinaison promeut l'application dans les organisations relevant de l'entrepreneuriat social des méthodes de gestion issues du secteur privé lucratif. Elle fait également reposer le modèle de la structure sur l'innovation sociale et les capacités exceptionnelles de l'entrepreneur social, leader charismatique et visionnaire capable de proposer des réponses nouvelles à des besoins sociaux non ou mal pris en compte. La seconde déclinaison de ce modèle, l'« entreprise sociale », émerge en Europe continentale pour être documentée à la suite des travaux du réseau Émergence des entreprises sociales (EMES) (Defourny, 2004). Les auteurs de ce réseau proposent plus précisément de rompre avec l'entrée statutaire (associations, coopératives, mutuelles, fondations) pour définir l'entreprise sociale à partir d'une compilation de caractéristiques propres au monde de l'entreprise (indicateurs de la dimension économique) et d'attributs qui sont supposés lui être étrangers (indicateurs de la dimension sociale et de la structure de la gouvernance).

5. Voir chapitre 1 *supra*.

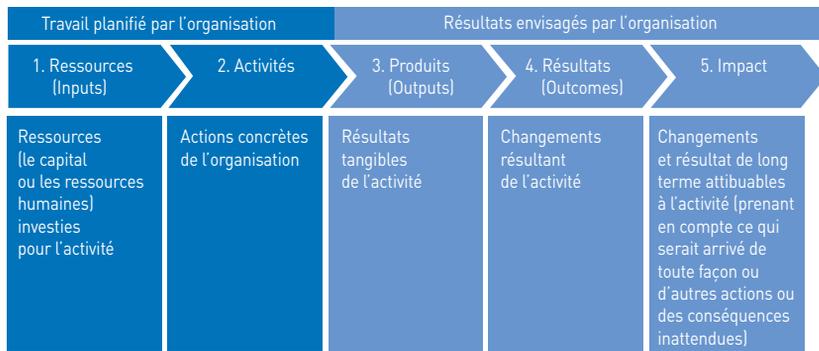
Que ce soit pour l'entrepreneuriat social ou pour l'entreprise sociale, ces deux déclinaisons présentent le trait caractéristique commun de repositionner au centre du modèle organisationnel la complémentarité entre efficacité économique et poursuite d'une finalité sociale. Ils accentuent l'« hybridation gestionnaire » (Valéau *et al.*, 2004) au sein des modèles associatifs. Cela se traduit par l'adoption de stratégies de changement d'échelle et d'outils de management directement empruntés aux entreprises privées lucratives, à l'instar des tableaux de bord. Dans ce type d'hybridation, l'évaluation d'impact social occupe une place centrale. En effet, elle constitue un outil de suivi et de pilotage de l'activité. Déclinée en indicateurs quantitatifs au sein de ces tableaux de bord, elle permet au dirigeant de l'organisation d'ajuster en continu l'activité en fonction du niveau d'accomplissement des indicateurs.

LES IMPLICATIONS DU DÉPLOIEMENT DE L'IMPACT SOCIAL SUR L'ÉVALUATION ET LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

La domination prise par l'impact social dans l'évaluation des associations depuis les années 2010 constitue un changement paradigmatique profond dans la manière d'appréhender les modèles associatifs. Nous l'avons vu dans la partie précédente, elle implique l'intégration de nouvelles prérogatives relatives au contrôle de l'efficacité des associations, des logiques causales pour établir la preuve de cette efficacité et l'importation des méthodes de management issues du secteur privé lucratif afin de piloter et gérer l'activité dans une logique d'amélioration continue.

Ce changement de prisme de lecture se traduit par la transformation des modalités d'évaluation, mais également par l'entrée de nouveaux acteurs en charge de les implémenter : les cabinets de conseil à l'évaluation d'impact social et les centres de recherche principalement affiliés à des écoles de commerce. À l'origine de l'émergence d'un marché de l'évaluation d'impact social, ces cabinets diffusent une définition univoque de l'impact social et de la méthode pour l'évaluer. Cette méthodologie repose d'abord sur l'adoption systématique dans l'évaluation de l'échelle microéconomique et du cadre de la théorie du changement (voir figure 1).

Figure 1. Cadre de la théorie du changement



Source : Hehenberger *et al.*, 2015, p. 37.

Dans cette théorie du changement, l'objectif est de lier causalement dans l'évaluation les ressources mobilisées par l'association et les impacts de bout de chaîne qu'elle produit « toutes choses égales par ailleurs ». Autrement dit, l'exercice consiste à tenter d'isoler les composantes de l'activité de l'association, inscrites dans sa « chaîne de valeur sociale », pour mesurer les effets que cette chaîne de valeur produit sur la population cible de l'association indépendamment de l'écosystème dans lequel elle s'inscrit⁶. Prenons l'exemple d'une association qui œuvre dans la réinsertion des jeunes en situation de décrochage scolaire. Dans le cadre de l'évaluation d'impact social, il s'agit de recenser l'ensemble des ressources que l'association mobilise (nombre d'intervenants, d'heures de cours données aux jeunes, de moyens financiers, etc.) et de mesurer sa contribution directe à la réinsertion de ces jeunes, sa contribution nette, indépendamment de l'action du reste des acteurs avec lesquels elle travaille (écoles, bibliothèques, associations, etc.).

En contraste avec la mise en avant de pratiques spécifiques permettant de différencier les associations des entreprises du secteur privé lucratif actives dans les mêmes domaines d'activité, il s'agit enfin dans le cadre de l'évaluation d'impact social de démontrer le résultat et l'efficacité de l'action menée. Cela se traduit par la fixation *ex ante* d'objectifs d'impact social (souvent quantitatifs) à atteindre qu'il s'agit d'aller vérifier dans le cadre évaluatif. Ces objectifs peuvent se référer à un nombre d'individus à sensibiliser, un nombre de formations à réaliser, un taux de réduction du chômage à atteindre, etc. En fonction des résultats de l'évaluation,

6. Voir chapitre 6 *supra*.

l'association est amenée à ajuster son activité pour piloter son action dans une logique de maximisation de cet impact. Si l'on reprend l'exemple de l'association à destination des jeunes en situation de décrochage scolaire, cela peut correspondre à la fixation d'un nombre de jeunes à « réinsérer », objectif en fonction duquel l'association est amenée à ajuster les ressources qu'elle mobilise (augmentation ou rationalisation du nombre d'heures de cours, réorientation de l'intervention dans certaines zones géographiques, sélection de certains publics spécifiques, etc.).

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'analyser deux grandes formes de conceptions de l'évaluation et d'en préciser les implications sur les manières d'appréhender les modèles socio-économiques des associations. Apparue en France dans les années 1970-1980 dans un contexte de redéploiement des activités de l'économie sociale et solidaire et de difficultés rencontrées par l'État social pour faire face aux besoins sociaux émergents à l'aulne de la décennie 1980, la première de ces conceptions, celle de l'utilité sociale, est chargée d'une « dimension identitaire ». Dans son cadre, l'évaluation a pour objet de vérifier que les conditions de concurrence demeurent « loyales » entre le secteur privé lucratif et les associations. Il s'agit notamment de prouver que les associations apportent autre chose à l'économie et à la société. C'est d'ailleurs par cette « contribution spécifique », nommée « pratique » dans l'évaluation, que les associations peuvent revendiquer le droit à leur existence propre et bénéficier d'avantages fiscaux et financiers (exonérations d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, etc.).

L'impact social, quant à lui, s'est développé au tournant des années 2000 pour devenir la pratique évaluative dominante dans les années 2010. D'origine anglo-saxonne, cette pratique évaluative rompt avec la dimension identitaire de l'utilité sociale en cela qu'elle instille dans le cadre évaluatif une approche microéconomique et causale fondée sur des dimensions d'efficacité, de reddition de compte et d'application de logiques managériales importées du secteur privé lucratif. Dans le cadre de l'impact social, il ne s'agit plus pour les associations de se différencier du secteur privé lucratif, mais d'en épouser les contours organisationnels afin de maximiser les effets de leur activité.

Retracer ainsi les origines de ces deux notions et évoquer leurs conséquences sur les modalités d'évaluation nous permet de rappeler un élément central dans la pratique évaluative : l'acte d'évaluer n'est jamais neutre. Chargé d'un ensemble de représentations et de conventions socialement et historiquement situées, il oriente inéluctablement la manière d'appréhender un objet, mais également de le réguler.

Concernant les associations, la succession des usages dominants des notions d'utilité sociale et d'impact social dans l'évaluation rend compte de l'entrée croissante de prérogatives issues du secteur privé lucratif dans un champ qui jusqu'à peu en était exempté. Alors que dans les modalités de l'évaluation de l'utilité sociale, les moyens mis en œuvre (les pratiques) sont au cœur du processus évaluatif, ils tendent dans l'impact social à s'effacer au profit des résultats (les impacts produits). Dans cette nouvelle représentation, les résultats priment sur la nature de l'acteur à leur origine et sur la manière dont il les produit. En filigrane de ce changement d'approche, ce sont les spécificités des associations qui s'estompent progressivement. À présent soumises aux mêmes critères d'évaluation que ceux des entreprises du secteur privé lucratif, ces associations entrent dans une logique de comparaison, voire de mise en concurrence, logique venant supplanter progressivement celle de différenciation et de contrôle de l'inexistence d'une concurrence déloyale avec le secteur privé lucratif. Elle témoigne en cela du glissement vers une nouvelle conception de la solidarité dans laquelle les fins évincent les moyens mobilisés pour les atteindre, moyens à présent soumis à des exigences de rationalité et d'efficacité. Le chapitre suivant de Romain Demissy et Sandro de Gasparo témoigne de ce glissement en soulignant les écarts qui existent dans l'évaluation entre ce qu'ils nomment le travail « prescrit » et le travail « réel », tout en invitant à repenser l'évaluation afin de s'émanciper de la « logique industrielle », qui renvoie aux dimensions de l'impact social, au profit d'une démarche basée sur la délibération.

BIBLIOGRAPHIE

Armatte M., 2010, *La Science économique comme ingénierie. Quantification et modélisation*, Paris, Presse des Mines.

Avise, 2020, « Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ? », avise.org [en ligne].

Banerjee A. V., Duflo E., 2009, "The experimental approach to development economics", *Annal Review of Economics*, n° 1, p. 151-178.

- Bezes P., 2009, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF.
- Castel R., 1995, *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Chiapello E., 2015, "Financialisation of valuation", *Human Studies*, n° 38, p. 13-35.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., 2004, *Double Bottom Line Project Report. Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures*, Berkeley, Center for Responsible Business.
- Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), 2016, *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, CSESS.
- Dees G., 1998, *The Meanings of "Social Entrepreneurship"*, Stanford, Stanford University Press.
- Defoumy J., 2004, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n° 3, vol. 43, p. 9-23.
- Desroche H., 1983, *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, CIEM.
- Desrosières A., 2001, « Entre réalisme métrologique et conventions d'équivalence : les ambiguïtés de la sociologie quantitative », *Genèses*, n° 43, p. 112-127.
- Desrosières A., 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses des Mines.
- Draperi J.-F., 2007, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Paris, Dunod.
- Engels X., Hély M., Peyrin A., Trounev H. (dir.), 2006, *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan.
- Esteves A. M., Franks D., Vanclay F., 2012, "Social impact assessment: the state of the art", *Impact Assessment and Project Appraisal*, n° 1, vol. 30, p. 34-42.
- Eyraud C., 2013, *Le Capitalisme au cœur de l'État. Comptabilité privée et action publique*, Vulaines-sur-Seine, Le Croquant.
- Friedman M., 1962, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Gadrey J., 2004, *L'Utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.
- Haut Conseil à la vie associative (HCVA), 2016, *Rapport sur la notion d'intérêt général fondant l'intervention des associations*, rapport en réponse à la saisine du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports.
- Hayek F. A., 1944, *The Road to Serfdom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Hehenberger L., Harling A.-M., Scholten P., 2015, *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, European Venture Philanthropy Association.
- Hély M., 2005, *Le Travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse de doctorat en sociologie, EHESS.
- Jany-Catrice F., 2019, « Enjeux sociopolitiques et économiques de l'évaluation des impacts sociaux », *VISES Rencontres sur l'impact social* du 23 novembre.
- Jany-Catrice F., Studer M., 2020, "Social impact and their contracts", in Sum W. (ed.), *Finance between Two Worlds*, Bingley, Emerald Group Publishing.

- Jobert B. (dir.), 1994, *Le Tournant néolibéral en Europe*, Paris, L'Harmattan.
- Kleszczowski J., 2017, *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris Saclay.
- Laville J.-L. (dir.), 1994, *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville J.-L., Nyssens M., 2017, « Les associations et les politiques publiques », in Defourny J., Nyssens M., *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*, Louvain-la-Neuve, Deboeck Supérieur, p. 301-323.
- Moreau C., Mortier Q., 2017, *L'Économie sociale en pratiques. Projet SECOIA: pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*, rapport d'expertise.
- Opus 3, 2007, *Étude d'impact de l'insertion par l'activité économique en Aquitaine en 2004*, rapport commandé par le CNIAE et l'Avise.
- Osborne D., Gaebler T., 1992, *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, Penguin Press.
- Social Impact Investment Taskforce, 2014, *Impact Investment: the Invisible Heart of Markets. Harnessing the Power of Entrepreneurship, Innovation and Capital for Public Good*, rapport établi sous la présidence britannique du G8.
- Tchernonog V., Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz.
- Valéau P., Cimper P., Filion L. J., 2004, « Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL) », HEC Montréal/*Cahier de recherche de la chaire entrepreneuriale*, n° 10.

Chapitre 10

Évaluation des activités des associations de jeunesse, sports et éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle

*Romain Demissy, intervenant-chercheur ATEMIS,
docteur en économie*

Sandro de Gasparo, intervenant-chercheur ATEMIS, ergonome

Introduction

Les modèles socio-économiques sont au cœur d'un questionnement récurrent au sein du monde associatif depuis une dizaine d'années comme en témoigne le chapitre 3 de cet ouvrage, rédigé par Mathilde Renault-Tinacci. La plupart des travaux concernant les modèles socio-économiques des associations relèvent plusieurs mutations majeures affectant ces dernières : tensions structurelles sur les financements (Tchernonog, Prouteau, 2019), « marchandisation » (Giraud, 2016 ; Tchernonog, 2013), morcellement de l'activité en projets et développement d'une logique gestionnaire (Gaulejac, 2005 ; Maisonnasse *et al.*, 2019), forme de l'évaluation en décalage avec l'activité concrète. Se développe une représentation, autour de deux scénarios alternatifs archétypaux, de deux visées irréconciliables : soit l'association se tient à sa raison d'être politique, et alors elle devrait faire sans une partie des financements, soit elle abandonne son projet politique pour tenir financièrement. Cette représentation tend à réduire la dimension économique aux enjeux de financement (Bucolo *et al.*, 2019).

La plupart des travaux concernant les modèles socio-économiques formulent le dilemme de cette alternative et insistent sur la nécessité de penser une troisième voie (Bucolo *et al.*, 2019). D'autres scénarios sont ainsi proposés, à l'instar de celui d'une « démocratie plurielle¹ ». Nous proposons dans ce chapitre de penser le dépassement de la dichotomie

1. Allocution de Jean-Louis Laville lors de l'assemblée générale du FONJEP du 28 juin 2017(extrait du procès-verbal de l'AG).

entre le politique et le financier à partir d'une double analyse : sur le plan du modèle économique et sur celui du « travail réel », lu comme la manifestation concrète de celui-ci. Si les mutations qui affectent le monde associatif sont bien de nature à poser la question du modèle économique, il apparaît que la concentration sur les formes de financements n'est pas à la hauteur de l'enjeu. Pour expliquer cela plus précisément, il nous faut présenter brièvement ce qu'est un modèle économique.

L'expression de « modèle économique » ou « modèle socio-économique » fait écho à de multiples acceptions (Bucolo *et al.*, 2019)². Nous parlerons ici de « modèle économique ». Par cette expression, nous entendons l'agencement d'une dynamique productive articulant des dimensions réelles, monétarisées et institutionnelles. Certes les flux monétaires ont leur importance dans le modèle économique d'une structure, mais ils sont loin de dire le tout de celui-ci (Gaglio *et al.*, 2011). En effet, la production de valeur est un phénomène réel avant d'être traduit monétairement. L'activité d'une association est d'abord concrète, avec des effets eux-mêmes concrets et mobilisant du travail et des ressources non moins réelles. Qu'il existe un décalage entre la dynamique réelle et les flux monétaires est une problématique courante des modèles économiques, que ce soit pour les associations ou les entreprises. La dynamique de production de valeur est aussi encadrée institutionnellement dans un ensemble de règles, de conventions, dont une partie porte sur la traduction monétaire du processus réel. C'est notamment ce que nous apprennent les travaux de l'école de la régulation en économie (Boyer, Saillard, 2002 ; Tertre, 2017 ; Hubault, Tertre 2008 ; Laurent, Tertre, 2008 ; Demissy, 2018). L'analyse en termes de modèle économique porte sur l'organisation productive d'une structure – ou d'un ensemble de structures. Elle cherche également à articuler l'analyse des dimensions réelle, monétarisée et institutionnelle de cette organisation productive. Cela se traduit, pour une organisation donnée, par la prise en charge cohérente d'enjeux propres aux activités productives relevant de six registres de questions reliés entre eux :

- la proposition de valeur ou l'intention de production de valeur, ainsi que les modalités d'accès pour les bénéficiaires ;
- le mode de mobilisation et de développement des ressources matérielles et immatérielles ;
- le mode d'organisation du travail ;
- le mode de contractualisation, de conventionnement ;

2. Voir également l'introduction de cet ouvrage.

- le mode de financement de l'activité et les modalités de transformation et de répartition de la valeur sous forme monétaire;
- le mode de gouvernance et les modalités d'évaluation tant internes qu'externes.

Pour le dire autrement, le modèle économique relie des enjeux politiques et des enjeux de financement au sein d'une activité de production dont la configuration effective suppose une certaine cohérence (Tertre, 2017). De manière dominante, cette cohérence est construite par l'application d'une logique « industrielle ».

Par « logique industrielle » nous entendons une manière d'examiner les activités s'appuyant sur des hypothèses élaborées pour penser la production de biens, mais étendues ensuite au-delà (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 150-157; Detchessahar *et al.*, 2003; Tertre, 2005; Demissy, 2018). Ces hypothèses concernent par exemple la possibilité d'anticiper la valeur qui sera produite, de la normaliser, de la stabiliser dans un produit ou service dont on peut déterminer à l'avance l'utilité. C'est également l'idée de bénéficiaires, clients ou financeurs pleinement capables de définir leurs besoins avec précision et ainsi d'anticiper parfaitement l'utilité d'un bien ou d'un service lorsqu'il leur est présenté. Cette logique, c'est aussi une conception du travail réduisant celui-ci à la réalisation du prescrit, soit à une somme de tâches programmées. C'est la conception d'un management des femmes et des hommes, dès lors tourné intégralement vers l'enjeu de la maîtrise du procès de production, percevant alors tout écart de conformité comme une anomalie à faire disparaître.

Cette « logique industrielle » est aujourd'hui dominante, au sens où ces axiomes constituent des repères presque « naturels » pour les acteurs. L'idée que l'on puisse à l'avance définir le service qu'apporte une association semble tout à fait indiscutable. Pourtant, les activités des associations, comme toutes les activités relationnelles et servicielles, sont porteuses d'éléments rendant particulièrement peu pertinente la « logique industrielle ». En effet dans une relation de service, il y a nécessairement un bénéficiaire. Ce bénéficiaire est obligatoirement coproducteur du service, car sans sa participation, rien ne peut fonctionner (Hill, 1977; Gadrey, 1992). Le porteur du service ne peut faire autrement que de mobiliser les ressources du bénéficiaire. Or, le porteur du service ne peut connaître à l'avance la capacité du bénéficiaire à contribuer, ni les ressources dont il dispose. La singularité et la subjectivité des bénéficiaires rendent inopérante l'idée qu'il ne faudrait pas d'écart entre le prescrit et ce qui

sera réalisé. Non seulement il y aura un écart, mais c'est dans cet écart que se situe la valeur même du travail des associations. Les activités des associations sont donc particulièrement « servicielles » et ont des caractéristiques faisant perdre toute pertinence à une lecture selon la « logique industrielle ». Une lecture servicielle déplace l'enjeu du management dans de telles structures. Celui-ci n'est plus la maîtrise, mais la capacité à mettre au travail le contenu de l'écart entre le prescrit et le réel, à le reconnaître, à l'investir d'une lecture collective autrement dit stratégique, voire politique.

Cette lecture servicielle des activités associatives, nous l'avons expérimentée auprès d'associations de jeunesse et éducation populaire (JEP) dans le cadre de travaux menés par le laboratoire Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services (ATEMIS) pour le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP) de juin 2018 à mai 2019 et portant sur les « modèles socio-économiques ». Pour cette expérimentation, l'ATEMIS a expérimenté un accompagnement auprès d'une dizaine d'associations d'Ille-et-Vilaine. Cet accompagnement a pris la forme de huit réunions collectives mêlant :

- des apports conceptuels concernant les modèles économiques et l'ergonomie de l'activité;
- des temps d'ateliers au cours desquels les participants étaient amenés à mettre en forme puis à partager leur propre expérience en mobilisant les concepts et outils proposés;
- des temps de présentation par chacun et chacune des sujets travaillés;
- des temps de présentations approfondies de cas analysés par l'équipe d'intervenants-chercheurs.

Quatre structures se sont portées volontaires pour être analysées plus spécifiquement au cours d'un dispositif individuel, articulant analyse du travail et analyse du modèle économique. Avec cette expérimentation, nous avons confirmé l'hypothèse selon laquelle la conception et la mise en œuvre du modèle économique – donc les conditions de son évolution – relèvent d'une responsabilité de la fonction de direction des associations, dont le travail consiste à articuler et mettre en cohérence plusieurs registres :

- relations aux financeurs et contractualisation;
- gouvernance, organisation du travail, suivi d'activité;
- rapport au travail réel, à l'activité concrète des personnes, et animation managériale.

Nos travaux nous ont permis de mettre en évidence le rôle central du dispositif d'évaluation dans la gouvernance et le pilotage économique des structures. Cela nous a conduits à élaborer une hypothèse complémentaire sur laquelle revient le présent chapitre : la conduite d'une trajectoire économique (c'est-à-dire l'évolution du modèle économique de la structure) demande de mettre au travail la démarche d'évaluation. Dans cette mise au travail, nous retrouvons l'idée d'une évaluation principalement pensée dans une perspective « industrielle ». Il nous semble dès lors nécessaire de dessiner les contours d'une évaluation « servicielle ».

Vers une approche servicielle de l'évaluation

Après cette présentation des fondements théoriques de notre démarche, il nous semble indispensable, avant d'aborder quelques illustrations issues de nos interventions, d'évoquer un certain nombre de postulats qui donnent corps à la « doctrine » mobilisée. Par ce terme nous désignons un corpus de concepts opérationnels et de méthodologies qui orientent l'action.

Nous tenons ici à signaler qu'une certaine originalité de notre approche réside dans l'articulation entre les apports de la théorie économique, exposée plus haut, et les apports des sciences du travail, tout particulièrement de l'ergonomie de l'activité. En effet, celle-ci se révèle utile pour penser le rapport entre les dimensions formelles des activités économiques et leur dynamique réelle à l'œuvre dans le travail des personnes. Le concept d'un écart toujours irréductible entre le travail « prescrit » et le travail « réel », tel que développé par cette discipline depuis les années 1970 (Dejours, 1993), permet de construire un cadre de pensée et des méthodologies servant à analyser, dans les situations de travail, le rapport entre ces deux polarités. Notre approche se fonde ainsi sur une analyse économique de l'écart entre travail formel et travail réel, par nature irréductible, mais qu'il est nécessaire d'appréhender si l'on cherche à construire un modèle économique aussi cohérent que possible au regard de la dynamique économique concrète (création de valeur, échanges et coopérations, régulations collectives, réalisation d'arbitrages et prises de décision, etc.).

Plusieurs postulats, issus de ce croisement de regards, ont guidé notre démarche. Nous avons déjà mentionné le premier, qui consiste à mettre à distance les questions monétaires, dans un premier temps, pour interroger la dynamique économique dite « réelle » mise en œuvre par l'association,

grâce au travail et aux coopérations de ses acteurs. Le second postulat affirme qu'une transformation du modèle économique ne relève pas d'un exercice « sur table », c'est-à-dire de la conception d'un modèle théorique que les acteurs seraient en charge d'appliquer, mais d'une réflexion sur le travail de direction, celui-ci étant au cœur de la fabrication empirique et située du modèle économique de la structure. L'objectif étant d'outiller les fonctions de direction pour être mieux à même de penser les enjeux économiques, à la hauteur des orientations politiques de l'association, et d'agir pour faire évoluer les pratiques. Plus précisément, nous considérons que l'un des éléments structurants du travail de direction consiste en la recherche permanente d'une mise en cohérence des six registres du modèle économique. La question de l'évaluation apparaît alors comme le vecteur central du travail de direction. La possibilité pour la structure associative de bâtir un modèle économique pertinent, capable d'articuler visée politique et dynamique économique, dépend de la pertinence du dispositif d'évaluation (objets, acteurs, outils, temporalité, etc.). Le troisième postulat consiste à identifier dans les limites des pratiques évaluatives « classiques », le plus souvent imposées par des acteurs externes (financeurs, autorités de tutelle, etc.), les traits caractéristiques d'une pensée économique relevant de la logique « industrielle », au sens décrit plus haut. En témoignent par exemple la prédominance des critères quantitatifs de mesure ; un lien tacite – et prétendument mécanique – entre déploiement d'une action et réalisation de sa finalité ; la sous-estimation des effets médiats dans le temps et dans le périmètre d'acteurs. La construction d'un dispositif d'évaluation pertinent à l'usage de la fonction de direction demande de mettre à distance ce genre d'outils, inadaptés sur le plan économique, pour aborder le problème à partir de la nature servicielle et relationnelle des activités portées par les structures associatives.

Du point de vue du travail de direction, l'évaluation apparaît également comme le moyen d'articuler le rapport à l'organisation interne et le rapport aux acteurs externes. L'évaluation fondée sur la mise en débat du travail réel est un puissant moyen de reconnaissance, vecteur de santé pour les salariés et d'engagement pour les bénévoles, et un exercice de réflexivité, source d'apprentissages et de régulation nécessaire dans une action collective (Ulmann, 2019 ; Gasparo, 2021). Elle est au service de la fonction managériale de la direction et de l'encadrement intermédiaire et rend l'organisation à la fois vivante, réflexive et apprenante. L'évaluation fondée sur l'analyse économique du travail, en donnant une place prépondérante à l'instruction des dimensions de la valeur et des ressources

immatérielles mobilisées, consolide une capacité d'argumentation vis-à-vis des partenaires et des financeurs donnant à la finalité de l'action la priorité sur l'allocation des moyens financiers. Elle est au service du « dialogue de gestion », d'une part pour donner du sens aux projets proposés, d'autre part pour aider à comprendre les déterminants multiples du succès d'une action, relevant parfois d'autres acteurs territoriaux avec lesquels le financeur est également en relation.

Ces postulats ont guidé les travaux d'expérimentation auprès du FONJEP, dont nous reproduisons les principaux éléments d'analyse concernant trois structures volontaires pour un travail plus approfondi.

LE CENTRE SOCIAL DE VITRÉ

Le centre social d'une commune de 20 000 habitants anime une maison de quartier, située au milieu d'une cité composée de plusieurs résidences collectives, à la périphérie de la ville. Parmi les activités proposées aux jeunes du quartier, le centre organise un « atelier d'accompagnement scolaire ». Il s'agit d'une action très appréciée et fréquentée, qui attire deux fois par semaine de nombreux enfants et offre l'occasion d'une rencontre avec leurs parents.

L'enquête réalisée auprès du centre nous permet d'accéder à plusieurs supports de présentation de cette activité : le site internet, le rapport d'activité, une vidéo promotionnelle à destination des habitants, un entretien de recrutement d'une bénévole. Les supports à destination des familles mettent en avant la fonction d'« aide aux devoirs », accompagnée par des activités récréatives et ludiques, comme des jeux, de l'initiation à l'informatique, de l'écriture, des sorties périodiques, favorisant la socialisation, l'autonomie et l'épanouissement des enfants, le tout encadré par une équipe de salariés du centre et de personnes bénévoles. Le rapport d'activité mentionne le fait que l'« aide aux devoirs [...] vise non seulement à favoriser la réussite scolaire des enfants, mais a aussi pour but de soutenir les familles dans leur fonction parentale » et indique que « les salariés sont également disponibles pour accompagner les familles » dans les relations avec l'école et « tout ce qui concerne [...] l'épanouissement de l'enfant ». Lors de l'entretien avec une candidate bénévole, ancienne directrice d'école, la responsable de la maison de quartier met l'accent sur orientations que cherche à tenir l'équipe d'animation : ce n'est pas une « simple » aide aux devoirs, mais une action qui cherche à réduire

le fossé culturel et social entre les familles du quartier et à soutenir les parents. Sur un plan formel, l'atelier se déroule deux fois par semaine, tous les mardis et les jeudis, pendant deux heures, de 16 h 30 à 18 h 30. Il accueille entre 35 et 40 enfants, 15 enfants sont sur liste d'attente. L'encadrement est assuré par deux salariées, une animatrice enfance-jeunesse et une animatrice famille, ainsi qu'une quinzaine de bénévoles, la plupart retraités, dont de nombreux anciens professionnels de l'éducation nationale. Le financement est assuré par la caisse d'allocations familiales (CAF), par la collectivité locale et par le Département, une partie marginale venant de contributions des familles. La principale dépense est représentée par les charges de personnel des deux animatrices, calculées sur la base de quatre heures d'animation par semaine et des temps marginaux de régulation ; les autres dépenses couvrent les achats pour les goûters, le matériel d'atelier et les jeux, quelques prestations externes (yoga, musique, sorties).

L'analyse du travail permet de mettre en lumière d'autres dimensions essentielles de cette activité. Nous nous limiterons ici à trois observations. La première relève d'une interaction entre la mère d'un enfant, qui s'inquiète auprès des animatrices des résultats scolaires de son fils, et l'une de celles-ci, lui répondant que l'« aide aux devoirs » est un bon choix, pour offrir à l'enfant un espace collectif soutenant. La deuxième concerne le choix de privilégier les fratries dans l'admission des enfants : sur un total de 60 enfants accueillis (tous n'étant pas présents au même moment), on compte en effet 37 familles différentes ; de nombreux frères et sœurs sont présents ensemble, parfois jusqu'à trois enfants d'une même famille. La troisième observation porte sur l'animation de la réunion mensuelle avec l'ensemble des bénévoles participant à l'atelier, où sont passés en revue les enfants, l'un après l'autre, pour un temps de transmission d'informations, d'appréciation de leur évolution (scolaire, comportementale), d'analyse collective des difficultés, à partir d'un ensemble de données dont chacun possède un bout. Le contenu de la réunion révèle que l'attention est portée, à travers le suivi des enfants, à leur situation familiale : emploi des parents, conflits conjugaux, précarité alimentaire, difficultés d'intégration (langue, culture...), etc., jusqu'à la prise en compte des relations de voisinage dans les immeubles. Le collectif de bénévoles est en capacité de mobiliser de nombreuses ressources, des connaissances et des dispositifs d'aide, liés à l'inscription des personnes dans un dense tissu associatif local. On découvre progressivement que l'enjeu de l'atelier, partagé par

le collectif d'encadrants, ce sont les familles du quartier, en particulier les plus démunies, bien plus que la seule situation scolaire des enfants.

Ces trois observations nous aident à saisir que le périmètre de valeur du dispositif « accompagnement scolaire » est bien plus large que l'« aide aux devoirs » annoncée par les supports de communication : le travail des animatrices – et les coopérations qu'elles coordonnent – vise à entretenir une communauté d'acteurs au service des familles en situation de précarité sociale (pour de multiples raisons) et plus largement au service de tout le quartier. Par le truchement de cette communauté de bénévoles, le centre est ainsi en capacité de mobiliser un ensemble de ressources, relevant de plusieurs registres d'action (social, sanitaire, alimentaire, financier, etc.), qu'il ne pourrait jamais assumer seul. Il joue alors le rôle d'un « intégrateur » de ressources au bénéfice du territoire (le quartier). C'est cette orientation qui donne du sens à l'engagement des personnes.

Le travail réel des animatrices – c'est-à-dire le champ où se déploie leur savoir-faire de métier pour répondre aux enjeux et aux tensions de la prescription – consiste alors à tenir les deux polarités du dispositif : d'une part, les conditions permettant de créer une « accroche » relationnelle vis-à-vis des parents, dont la préoccupation immédiate porte sur la réussite scolaire de leurs enfants (d'où une proposition mettant en avant l'aide aux devoirs) ; d'autre part, la dynamique d'accompagnement des familles et d'animation de la communauté professionnelle (salariés et bénévoles) permettant de réaliser la visée « politique » de l'action. L'aide aux devoirs apparaît comme le support nécessaire pour « autre chose » que de l'aide aux devoirs, c'est-à-dire construire un écosystème d'acteurs composé de bénéficiaires et de professionnels.

Une fois posée la dynamique réelle de ce dispositif porté par la maison de quartier, comment penser son économie dans le temps ? Quand les enjeux relatifs à la valeur et aux ressources mobilisées ont été cernés, comment instaurer une organisation capable de soutenir et développer cette dynamique ? En particulier sont ici questionnés deux registres, celui des moyens (temps) et de leur financement et celui des conventions d'engagement des acteurs au service d'une professionnalisation du collectif. En effet, un élément de fragilité constaté avec la directrice du centre consiste à définir les moyens alloués aux animatrices sur la base de la description « faciale » du dispositif (c'est-à-dire l'aide aux devoirs deux fois deux heures par semaine), et non sur sa dynamique de valeur et de ressources réelle (développement d'un écosystème coopératif d'acteurs à

l'échelle du quartier). L'autre élément critique étant l'absence de formalisation des engagements réciproques entre le centre et les bénévoles, en explicitant la visée et les enjeux de l'action commune, ce qui fragilise le rôle des animatrices et empêche la construction d'une forme d'autorité professionnelle, reconnue, dans le pilotage de l'écosystème. La conséquence de ces deux points de fragilité est que tout repose, de manière trop implicite, sur les épaules des animatrices, en termes de régulations informelles, de débordement des temps disponibles, de responsabilité dans les arbitrages du quotidien, avec un risque réel d'épuisement de leurs propres ressources personnelles (pouvant aboutir à des manifestations diverses : accident de santé, conflits interpersonnels, désengagement subjectif, etc.). Il apparaît ici que l'évaluation ne peut se limiter à une simple « justification » des moyens accordés par les financeurs, mais que son rôle serait de révéler l'ampleur de la valeur en jeu dans le travail des acteurs et d'identifier les enjeux d'organisation du travail permettant de soutenir la dynamique des ressources mobilisées (engagement des salariées et des bénévoles, compétences, qualité des relations, etc.).

LA RADIO ASSOCIATIVE C-LAB

C-Lab est une radio du réseau des radios campus, basée à l'université de Rennes 2. Créée en 1996, l'association compte quatre salariés et accueille régulièrement des jeunes en service civique ; elle compte environ 150 adhérents bénévoles, principalement des étudiants, qui prennent en charge l'essentiel des activités de production et d'animation des émissions proposées par la radio. L'association assure à la fois une activité de production radiophonique et une activité associative de socialisation et animation de la communauté des adhérents. L'équipe salariée est chargée de la coordination, de l'encadrement et de la formation des bénévoles, qui constitue la véritable ressource donnant vie à la radio universitaire.

L'association tire ses revenus principalement de subventions, notamment du Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER, État) et des universités de Rennes 1 et Rennes 2. Les apports des universités se transforment progressivement en financement de prestations demandées à C-Lab, sur la base d'activités spécifiques participant à la communication interne de l'université : des émissions à thème, des « plateaux » avec invités lors d'événements académiques, des contenus informatifs transmis par la direction de l'université, etc. D'autres prestations rémunérées apportent des compléments de revenu à l'association, comme la

couverture d'événements en ville, l'élaboration de projets pédagogiques avec les écoles, des formations aux médias, le passage d'annonces des collectivités. Cette évolution du financement vers la prestation de services oblige à assurer un suivi des activités et à en garantir une qualité « professionnelle ». Se crée ainsi une tension entre deux conceptions de l'activité de C-Lab : une activité « professionnelle » de production d'émissions et la gestion de contenus à la demande des financeurs et une activité associative d'animation d'une large communauté de bénévoles engagés dans un processus d'apprentissage. Deux conceptions portées par les deux entités universitaires, l'une demandant des résultats à la hauteur d'une radio professionnelle (qualité des formats et productivité en nombre d'émissions), l'autre demandant de limiter la présence de salariés pour justifier d'une subvention allouée à l'animation de la vie étudiante. Confrontée à un dilemme insoluble, au risque de mettre en péril sa pérennité, l'équipe passe un temps considérable à construire des supports de négociation avec les deux structures.

Parmi les événements réguliers, les C-Live sont des concerts organisés dans les locaux de l'université, avec de jeunes musiciens de la scène rennaise ou bretonne, produits par l'équipe de C-Lab, en partenariat avec le service audiovisuel de l'université et une deuxième association d'étudiants, active dans la production cinématographique. Les C-Live sont l'aboutissement d'un long processus de dialogue avec les services de l'université pour la mise à disposition de locaux et de matériels techniques à l'équipe de C-Lab (salle d'enregistrement, table de mixage, matériel de prise de son et d'enregistrement professionnel). Parallèlement, une coopération a été imaginée avec l'association de cinéma de l'université, Scen'Art, qui prend en charge la prise de vue, la transmission en direct des concerts sur les réseaux sociaux et la réalisation d'un clip pour les musiciens. La coordination et la production opérationnelle des concerts sont assurées par C-Lab.

L'analyse économique des C-Live nous intéresse dans la mesure où elle permet de mettre en lumière l'écart significatif qui peut exister entre une dynamique de coopération très dense, produisant beaucoup de valeur pour l'ensemble des acteurs impliqués et sa traduction en termes d'échanges monétaires. Avec un sourire et les mains occupées à transporter plusieurs boîtes alimentaires, le coordinateur des C-Live nous fera remarquer qu'il dispose d'un budget de 7 euros pour le *catering* des artistes, qui consiste en l'achat des ingrédients permettant de composer un houmous dans les locaux de l'association.

En réalité, l'organisation de ces concerts est l'occasion de nombreux échanges, avec des effets croisés utiles pour tous les partenaires. C-Lab bénéficie de la mise à disposition à titre gracieux par le service audiovisuel d'un studio et du matériel technique, rarement utilisé en raison d'une réduction des effectifs du service au cours des dernières années et le recours à des prestataires externes par l'université. Le matériel électronique étant particulièrement sensible, son utilisation par C-Lab permet d'en garantir un certain entretien, que ne peuvent plus assurer les agents de l'université, et d'éviter ainsi sa dégradation au fil du temps. Un échange de même nature existe également entre le service audiovisuel et l'association Scen'Art, concernant le matériel vidéo et l'appui technique des agents, en échange du maintien en service des équipements inutilisés. C-Lab offre à des groupes de musique locaux un espace de promotion à travers l'audience de la radio, en échange de la production de contenus pour la programmation de la chaîne. Il s'agit la plupart du temps de groupes émergents, ayant déjà une bonne expérience de la scène et en recherche d'une professionnalisation. Cela passe notamment par la programmation dans des festivals locaux qui dépend de leur capacité à se faire repérer par les programmeurs et par l'appréciation du public. L'enregistrement d'un C-Live représente un véritable tremplin, car l'émission est suivie par des producteurs et des programmeurs de musique de la région. L'équipe est fière d'avoir aidé plusieurs groupes à accéder à des scènes inaccessibles jusque-là. L'enregistrement vidéo du concert par les bénévoles de Scen'Art, qui en profitent souvent pour produire un clip au format des réseaux sociaux pour le groupe, est pour ces derniers une occasion d'apprentissage d'un format spécifique, présentant des contraintes techniques particulières et demandant la maîtrise de certaines techniques de réalisation. En retour, ils offrent au groupe de musique un clip que celui-ci pourra utiliser pour sa propre promotion, alors qu'il a rarement les moyens pour autofinancer une telle production. Enfin, entre C-Lab et Scen'Art, il existe un véritable compagnonnage, fait du plaisir à coopérer autour des concerts et d'autres projets qui sont nés de cette première collaboration (formations, prestations...).

La préservation du matériel électronique du service audiovisuel ainsi que l'entretien de son studio d'enregistrement, le soutien apporté à un groupe pour qu'il accède à la visibilité d'un label ou d'un programmeur et le développement de compétences techniques très pointues par les bénévoles représentent des champs de création de valeur très significatifs. Les enjeux financiers dérivés de cette activité, reposant sur des échanges qui

n'impliquent quasiment aucune transaction monétaire, peuvent être très importants. Le budget de 7 euros est à la fois anecdotique, sur le plan monétaire, et porteur de sens, car il permet au coordinateur d'offrir de bonnes conditions d'accueil des musiciens et des techniciens : tout le monde apprécie un moment convivial en « cassant la croûte » après le concert ! Un petit geste qui nourrit la qualité de la coopération et des ressources immatérielles à l'œuvre dans cet écosystème. L'évaluation apparaît ici comme nécessaire pour repérer des formes de création de valeur par le travail et les coopérations entre acteurs, que les deux conceptions dominantes du financement ont tendance à masquer. Le modèle de la subvention d'une activité d'animation de la communauté étudiante ne permet pas de saisir les enjeux financiers liés à l'usage des équipements, à la scène musicale territoriale ou encore aux dynamiques de professionnalisation des bénévoles. Le modèle de la prestation, en ciblant à l'avance des activités spécifiques bénéficiant des financements, détourne l'attention de la valeur économique d'autres activités, notamment en raison des protocoles de *reporting* demandés. Or, pour que les dynamiques de création de valeur puissent donner lieu à des financements adaptés, il est nécessaire que l'évaluation permette aux acteurs de reconnaître les effets utiles produits et de s'accorder sur des contreparties monétaires, selon les possibilités de chacun.

L'ASSOCIATION TOUT ATOUT

L'association Tout atout est née dans les années 1980-1990 sous l'impulsion de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), à l'initiative d'éducateurs et de personnalités politiques. L'association est née sur l'idée d'un projet d'alphabétisation et d'action par la culture auprès des jeunes. Axée autour de l'écrit, du théâtre, de la bande dessinée, l'association a connu une première vie. Elle a également connu de grandes difficultés avant de renaître en 2003-2004, avec un nouveau projet associatif beaucoup plus autonome vis-à-vis des administrations publiques et notamment de la PJJ. Aujourd'hui, l'association est portée par deux salariés animant des dispositifs qui visent à permettre à des jeunes de s'émanciper par l'action artistique et ainsi de s'insérer socialement. Dans ses statuts, l'association propose de la réinsertion sociale par l'action culturelle ainsi que de l'inclusion sociale. Tout atout est à l'interface avec des acteurs du champ artistique, du secteur social et du secteur culturel.

L'association intervient à travers trois actions récurrentes. La première est *L'Hypocrite*, un journal gratuit fait par des jeunes avec l'aide d'une salariée de l'association et l'appui de graphistes professionnels. Le journal traite de thématiques d'actualité en mobilisant les acteurs culturels rennais, des partenaires ou personnalités, le tout mis en forme *via* des ateliers d'écriture. La seconde action, « Territoire sensible », consiste en l'élaboration de spectacles vivants avec un groupe de jeunes mêlant la production des décors, instruments, supports... avec la mise en scène puis la réalisation du spectacle. Là aussi l'association prend appui sur un réseau de partenaires. Enfin, la dernière action, « Fait-main », est un projet d'art appliqué visant la réalisation d'une commande d'objets passée par un tiers en construisant une coopération entre un groupe de jeunes accompagné et un artiste local. Pour toutes ces actions, Tout atout est rémunérée pour l'accompagnement qu'elle produit auprès de jeunes qui lui sont adressés par des prescripteurs.

En matière d'évaluation, Tout atout se montre particulièrement intéressante. Une situation illustre parfaitement cela. Dans le cadre de l'action « Fait-main », Rennes Métropole a passé en 2017 une commande pour douze lampes faites en vitrail pour la place Saint-Germain, dont la rénovation doit s'achever en 2020. Tout atout mobilise un artiste verrier déjà connu par l'association et élabore un projet « Fait-main » avec un groupe de jeunes qui vont pouvoir concevoir et réaliser ces lampes. L'association organise alors pendant deux mois des ateliers entre les jeunes et l'artiste verrier pour dessiner puis réaliser les luminaires. À l'issue de ce travail, les lampes sont produites et emballées. Elles ne seront pas installées tout de suite. Dès lors, les salariés de l'association perçoivent un risque : que douze cartons soient livrés puis stockés et que ni les jeunes ni les élus de la métropole ne se rendent compte de ce qui a été réalisé avec le décalage temporel. Le directeur de l'association propose alors au Théâtre national de Bretagne (TNB), partenaire régulier de Tout atout, et à un metteur en scène de reproduire la place Saint-Germain sur la scène du TNB pour que toutes et tous puissent prendre conscience de la valeur des luminaires produits. L'association invite les élus de la métropole à venir voir la future place Saint-Germain habillée de ses nouveaux luminaires en présence des jeunes qui les ont réalisés. Les jeunes, comme les élus, se rendent alors compte de ce qui a été produit. Impressionnés par la qualité du travail et prenant conscience de la démarche ayant abouti à la production des luminaires, les élus discutent alors avec l'association de la nécessité de mettre les lampes en exposition chez les commerçants

de la place. Il devient inconcevable de les laisser cachées au public avant leur mise en place. Tout atout a pu prolonger son travail auprès des jeunes : ces derniers sont allés présenter leur travail aux commerçants et ont réalisé des petits supports d'information indiquant la provenance des futurs luminaires.

Le fait de ne pas s'en tenir à la simple conformité au projet initial a permis de développer celui-ci. Au-delà de la prolongation de l'action, la reconnaissance en direct par les élus de la qualité du travail des jeunes a eu un effet certain sur ces derniers et a permis de renforcer encore la qualité du travail de l'association. L'évaluation dans ce cas ne s'est pas limitée à une analyse de conformité, ni même à la révélation d'une valeur insoupçonnée. L'évaluation a ouvert sur une forme de délibération, de coconstruction de la valeur entre les élus et l'association. La délibération ayant suivi la présentation des lampes a permis de coélaborer avec les élus une nouvelle intention de valeur : rendre visible la qualité de la démarche. Ce ne sont pas seulement les lampes qui sont mises en valeur, mais la qualité de l'accompagnement et du processus de production. Cela va même au-delà, il y a une production commune : à la fois une intention partagée et une nouvelle définition de la valeur résultant de l'expérience de production.

Conclusion

Les trois cas présentés précédemment nous ont permis de revenir à la fois sur une critique des formes industrielles d'évaluation, sur l'écart avec la valeur générée par le travail réel et sur des pratiques innovantes en matière d'évaluation. Les deux premiers cas mettent en lumière la critique d'un système d'évaluation incapable à ce jour de saisir la dimension réelle et la complexité des modèles économiques à l'œuvre. Que ce soit dans l'aide aux devoirs ou dans la production des C-Live, les formes d'évaluation, en rapport direct avec les formes de financement et de relation aux financeurs, conduisent à un écart mettant en péril toute la pertinence de ce qui est produit par les associations. Dans le cas de Tout atout, nous voyons naître une tentative originale, déplaçant l'objet de l'évaluation et son enjeu : d'une forme de justification et/ou de révélation vers une forme de délibération.

L'expérimentation FONJEP avait pour objet les modèles socio-économiques des associations. Celles-ci constatent des difficultés de plus en plus grandes dans leurs relations aux financeurs, analogues à celles rencontrées par les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) décrites par Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti (2019). Il s'agit d'une raréfaction des subventions auxquelles se substituent des appels d'offres ayant pour conséquence d'introduire des formes de contractualisation et d'évaluation correspondant à une logique industrielle.

L'industrialisation des relations conduit à des formes d'évaluation portant principalement sur des résultats anticipables et normalisés apparaissant peu enclins à rendre compte de l'activité particulièrement relationnelle et servicielle qu'assurent les structures JEP (Gasparo, Demissy, 2019). L'évaluation dans une approche industrielle revêt une conception substantialiste. En d'autres termes, l'évaluation a pour principal objet de saisir des éléments produits ayant une matérialité les rendant indiscutables, objectifs. La valeur de tels objets préexiste avant l'activité elle-même, elle est présumée et indépendante des situations. Dans le monde associatif, on peut rencontrer un questionnement sur l'évaluation de l'« utilité sociale » des structures associatives, une catégorie qui s'est construite au fil du temps et qui est très dépendante de logiques liées aux politiques publiques, notamment en matière d'emploi et d'insertion (Gadrey, 2006) ou, plus récemment, des propositions pour mesurer l'« impact social » de leur activité, dont l'aspect métrique et essentiellement financier a été critiqué (Blanc, Tabet, 2019). Le champ de l'évaluation des politiques publiques est également traversé par des tensions entre volonté de rationalisation des dépenses publiques et enjeux politiques et démocratiques, comme le pointait Patrick Viveret à la fin des années 1980 (Viveret, 1989) ou plus récemment Florence Jany-Catrice (2019).

Or, nous l'avons déjà signalé, l'activité JEP se caractérise par la participation des bénéficiaires, à l'instar de toutes les activités relationnelles et servicielles. Ce que produisent les protagonistes dans la relation se doit alors de faire valeur pour le bénéficiaire pour pouvoir faire valeur plus largement. Il y a donc une approche plus constructiviste de l'objet de l'évaluation à développer de manière à accueillir cette dimension intersubjective du travail réel et de sa production. Évaluer dans une perspective servicielle ne peut se réduire à tester la conformité des réalisations par rapport à l'anticipation présente dans les conventions.

Dans une perspective servicielle, évaluer c'est aussi « révéler » le contenu de l'écart entre les anticipations et le réel. Cela revient notamment à formuler la valeur que l'on décèle dans une action, à en faire une proposition par un mécanisme de qualification. La révélation ne consiste pas uniquement en l'observation d'un écart, mais bien en une qualification de celui-ci de manière à affirmer une hypothèse de valeur. Pour les cas de C-Lab ou celui de l'aide aux devoirs du centre social, il y a bien une révélation d'une valeur produite par l'activité au-delà de la conformité à l'action telle qu'elle est formalisée. Cette révélation passe par un travail spécifique d'objectivation de cette valeur, en l'occurrence un dispositif de recherche-expérimentation.

Cette révélation a une fonction interne non négligeable de reconnaissance et de mise en discussion du contenu de l'écart entre le prescrit et le réel. Il y a aussi un enjeu de formalisation de cette valeur produite à destination des interlocuteurs de l'association. Cette formalisation ne passe pas uniquement par un *reporting* chiffré, mais par une forme de récit, une « statistique » au sens premier de ce terme – soit un récit qui dit l'état des choses (Desrosières, 2008, p. 21-28). La révélation seule a un certain sens ; elle peut rejoindre dans ce cas le concept de « plaider ». Cependant, cette forme particulière de récit tend à convaincre, à emporter l'adhésion. Il nous semble qu'une autre visée est possible pour la révélation : la délibération. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'évaluer pour convaincre, mais pour mettre en discussion avec d'autres le contenu même de l'écart, son contenu tant économique que politique.

La délibération consiste à ouvrir avec les partenaires le débat sur le contenu réel de l'activité, sur la valeur de l'écart. Dans une perspective de coopération entre les structures, la question consiste à mettre en discussion le sens de l'action de la structure et les moyens nécessaires à y allouer. Il s'agit alors d'un mécanisme de gouvernance élargie prenant appui sur une matière dont la production dépend du travail de direction. La discussion ne cherche pas à dire une fois pour toutes le contenu en termes de valeur des actions menées, mais à instruire puis étayer de manière partenariale les enjeux de production de valeur et d'orientation de l'action révélés par le travail d'évaluation. Dans cette perspective, la dimension politique n'est pas une posture *a priori*, mais une tension que les acteurs engagés cherchent à tenir ensemble. L'enjeu politique et l'enjeu économique sont consubstantiellement liés et tous deux font nécessairement conjointement l'objet de la délibération. Il y a alors une « dimension instituante » (Bazin, 2015) d'une nouvelle dynamique politique et démocratique :

la délibération sur la valeur du travail, d'autant plus dans des activités à vocation sociétale et solidaire, relève d'un enjeu institutionnel de la démocratie. La portée politique d'ordre institutionnel de l'activité JEP est *dans* l'activité JEP, portée par une motivation, une intention politique présente dans cette activité, mais sans enjeux instituants. Elle se situe dès lors dans sa capacité à entrer en écho avec des questions sociétales, à créer du dialogue et à faire bouger d'autres acteurs en fonction de sa visée (émancipation, inclusion, reconnaissance, etc.). L'évaluation est le champ où se travaille concrètement cette question.

BIBLIOGRAPHIE

- Bazin H., 2015, « Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers-paysage, tiers-lieu », Filigrane [en ligne], n° 19.
- Blanc Y., Tabet A., 2019, « Impact social et création de valeur : la commune mesure », communication au Forum international sur l'évaluation et la mesure d'impact social, Montréal, 9 avril.
- Boltansky L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boyer R., Saillard Y., 2002, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Bucolo E., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les Modèles socio-économiques associatifs. Revue de littérature*, INJEP Notes & Rapports, revue de littérature.
- Dejours C., 1993, *Travail usure mentale*, Paris, Bayard.
- Demissy R., 2018, *Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ?*, thèse de doctorat en sciences économiques, université Sorbonne Paris-Cité.
- Desrosières A., 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses des Mines.
- Detchessahar M., Journé B., Kessous E., 2003, « Logistique et modèles d'affaires. L'exemple du commerce électronique », *Revue française de gestion*, n° 143, p. 95-110.
- Gadrey J., 1992, *L'Économie des services*, 2^e édition, Paris, La Découverte.
- Gadrey J., 2006, « L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », in Chopart J.-N. et al. (dir.), *Les Dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte, p. 237-279.
- Gaglio G., Lauriol J., Tertre C. du (dir.), 2011, *L'Économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable*, Toulouse, Octarès.
- Gasparo S. (de), Demissy R., 2019, *Expérimentation : modèles socio-économiques FONJEP*, rapport final de l'expérimentation Atemis.
- Gasparo S. (de), 2021, « Repenser le lien entre travail et santé : pour un nouveau modèle économique de la performance », in Le Garrec S. (dir.), *Les Servitudes du bien-être au travail, impact sur la santé*, Toulouse, Érès, p. 223-246.

- Gaulejac V. (de), 2005, *La Société malade de gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- Giraud B., 2016, « Modèle économique, quand tu nous tiens ! », *Juris association*, n° 543, p. 18-19.
- Hill T. P., 1977, "On goods and services", *Review of Income and Wealth*, n° 1, p. 315-338.
- Hubault F., Tertre C. du, 2008, « Le travail d'évaluation », in Hubault F. (coord.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation. Actes du séminaire de Paris 1 des 4-6 juin 2007*, Toulouse, Octarès p. 95-114.
- Jany-Catrice F., 2019, « Transformations de long terme dans l'évaluation des politiques publiques. D'une planification politique à une légitimation scientifique », *Actuel Marx*, n° 65, p. 67-80.
- Laurent C., Tertre C. du (dir.), 2008, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L'Harmattan.
- Maisonnasse J., Petrella F., Richez-Battesti N., 2019, « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE. Revue interdisciplinaire Management, homme & entreprise*, n° 34, p. 3-29.
- Tchemonog V., 2013, *Le Paysage associatif français : mesures et évolutions*, 2^e édition, Paris, Dalloz.
- Tchemonog V., Prouteau L., 2019, *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, 3^e édition, Paris, Dalloz.
- Tertre C. du, 2005, « Performance, du "modèle industriel" néo-taylorien à un "modèle serviciel" », in Hubault F. (coord.), *Le stable l'instable et le changement dans le travail. Séminaire Paris I, 23-25 mai 2005*, Toulouse, Octarès, p. 59-78.
- Tertre C. du, 2017, « Transformations du travail et nouvelle économie », in Chaignot Delage N., Dejours C. (dir.), *Clinique du travail et évolutions du droit*, Paris, PUF, p. 91-110.
- Ulmann A.-L., 2019, « Sciences de l'éducation, l'évaluation en formation à l'aune des enjeux du travail », in Chouanière D. (dir.), *Précis d'évaluation des interventions en santé au travail*, Toulouse, Octarès, p. 235-255.
- Viveret P., 1989, *L'Évaluation des politiques et des actions publiques, Propositions en vue de l'évaluation du revenu minimum d'insertion*, rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française.

Annexes

Annexe méthodologique du chapitre 4

L'INDICE DE CONCENTRATION-DIVERSIFICATION DES RESSOURCES

Élaborer une typologie des modèles socio-économiques associatifs, c'est opérer une partition en classes de l'échantillon concerné (associations employeuses ou sans salarié) selon des critères qui sont ici au nombre de sept. La nature de six d'entre eux a été présentée dans le texte du chapitre. En revanche, l'indice de concentration/diversification des ressources monétaires n'a été que mentionné sans plus d'explications sur sa construction. Il convient donc d'y revenir. Il s'agit ici d'un indice dérivé de l'indice de Hirschmann-Herfindahl (HHI). Il a notamment été utilisé par Deborah A. Carroll¹. Dans le cas présent, avec quatre sources possibles de ressources, l'indicateur pour chaque association est² :

$$I = \frac{1 - \sum_{i=1}^4 R_i^2}{0,75}$$

où R_i est la part de la i^e ressource parmi les quatre possibles dans le total des ressources de l'association. Plus cet indice est proche de 0 et plus les ressources de l'association sont concentrées (donc moins elles sont diversifiées). À la limite, si elle ne dispose que d'un type de ressource, $\sum_{i=1}^4 R_i^2$ est égal à 1 et l'indice est égal à 0. Si, au contraire, chaque ressource a une part identique de 25 %, l'indice est égal à 1, ce qui traduit une diversification maximum des ressources.

Les techniques de classification

La variable concernant l'orientation du projet de l'association étant de nature qualitative (variable nominale) la mise en œuvre des techniques de classification a été précédée d'une analyse des correspondances multiples (ACM). À cette fin, les six variables quantitatives ont été converties en variables qualitatives à quatre modalités comme cela est expliqué plus haut dans ce chapitre.

1. Carroll D. A., 2005, "Are state governments prepared for fiscal crises? A look at revenue diversification during the 1990s", *Public Finance Review*, n° 5, vol. 33, p. 603-633.

2. La formule générale dans le cas de n ressources est : $I = \frac{1 - \sum_{i=1}^n R_i^2}{1 - \frac{1}{n}}$

À l'issue de l'ACM, les facteurs pertinents à retenir ont été déterminés par application de la correction de Benzécri³. Dans le cas des associations employeuses comme dans celui des associations sans salariés, cette décomposition de l'inertie ajustée a conduit à retenir les cinq premiers facteurs. La classification a alors été opérée sur la base des coordonnées de chaque association sur ces cinq facteurs. Nous avons mixé deux méthodes de classification : la classification ascendante hiérarchique (CAH) et la méthode des « centres mobiles » dite aussi fréquemment « k-means » ou méthode des « nuées dynamiques ». L'avantage de la seconde, qui procède par itération, est de permettre qu'une observation change de classe d'une itération à l'autre alors que dans la CAH, l'affectation d'une observation à une classe est irréversible. Mais la méthode des centres mobiles suppose que soit fixé *a priori* le nombre de classes tandis que l'un des avantages de la CAH est de donner des indications sur ce nombre (notamment à partir du dendrogramme). De plus la classification obtenue par centres mobiles peut s'avérer sensible au choix initial des centres de classes. Nous avons donc opéré en deux temps. Dans un premier temps, nous avons réalisé une CAH à partir des coordonnées des associations sur les cinq facteurs résultant de l'ACM. Cette étape a permis de choisir le nombre de classes. Nous avons ensuite effectué une classification par la méthode des centres mobiles en utilisant les barycentres des classes de la CAH pour initialiser la procédure de calcul. La démarche empruntée permet ainsi de consolider la typologie obtenue.

Pour caractériser les types (ou classes) obtenus, des valeurs-tests ont été calculées tant sur les variables quantitatives que sur les variables catégorielles⁴. Pour les variables supplémentaires (c'est-à-dire celles qui n'ont pas servi de critères pour construire la typologie), ces valeurs-tests peuvent être interprétées en termes probabilistes. Par exemple, pour une variable quantitative, si la moyenne observée dans une classe est supérieure ou inférieure à la moyenne dans l'ensemble de l'échantillon, une valeur-test égale ou supérieure à 2 en valeur absolue indiquera que la probabilité que l'écart des deux moyennes soit dû au hasard est faible (inférieur à 0,05 ou 5 %) et que par conséquent la classe se distingue bien au regard

3. Benzécri J.-P., 1979, « Sur le calcul des taux d'inertie dans l'analyse d'un questionnaire », *Cahiers de l'analyse des données*, n° 3, vol. 4, p. 377-378.

4. Morineau A., 1984, « Note sur la caractérisation statistique d'une classe et les valeurs-tests », *Bulletin technique du Centre de statistique et d'informatique appliquées*, n° 1-2, vol. 2, p. 20-27 ; Lebart L., Morineau A., Piron M., 2000, *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, 3^e édition, Paris, Dunod.

de cette variable. Un raisonnement similaire peut être tenu pour les variables catégorielles en ce qui concerne la comparaison du pourcentage occupée par une modalité de cette variable dans la classe par rapport au pourcentage qui est observé pour cette même modalité dans l'échantillon global. Cette interprétation probabiliste est en revanche inadéquate pour les variables actives utilisées pour constituer la typologie. Dans leur cas, les valeurs-tests permettent de classer les variables en question au sein de chaque classe pour la caractériser. Bien que non communiquées ici, ces valeurs-tests sont prises en compte dans les descriptions des différents types et, pour les variables supplémentaires, seules celles dont les valeurs-tests sont au moins égales à 2 font l'objet d'un commentaire.

Annexe du chapitre 8 : données et méthodes

COLLECTE DES DONNÉES

La collecte des données a été réalisée au moyen d'une enquête distribuée par voie électronique au premier trimestre 2021. Étant donné l'absence de registre officiel reprenant systématiquement une adresse courriel par association sans but lucratif (ASBL), nous avons eu recours à deux sources d'information complémentaires afin de contacter les associations, à savoir une partie de la base de données des associations enregistrées sur Bonnes causes.be, gérée par la Fondation Roi Baudouin et la base de données « ASBL » gérée par le Centre d'économie sociale. Nous avons ainsi adressé l'enquête à un échantillon de départ très large reprenant 4 879 ASBL.

Via le programme Qualtrics⁵, nous avons obtenu des réponses de 897 ASBL, soit un taux de réponse de 18 %. Toutefois, dans un souci de comparabilité avec les résultats de Sybille Mertens et Michel Marée⁶, seuls les questionnaires remplis par des ASBL employeuses⁷ ont été

5. Qualtrics., 2005, *Qualtrics : Release 01/21*, Qualtrics.

6. Mertens S., Marée M., 2014, « Comment se financent les associations belges francophones ? », *RECMA*, n° 332, p. 93-110.

7. Dans la suite du texte, les termes « ASBL » ou « associations » seront utilisés pour désigner les ASBL employeuses en 2019 en Belgique hors établissements scolaires et hôpitaux.

utilisés. Cela nous a conduits à ne garder que 250 réponses, soit environ 5 % de l'échantillon de départ.

À la suite d'un nettoyage systématique de cet échantillon, nous avons retiré 21 observations pour des raisons d'incomplétude, d'incohérence ou de doublon, ne gardant ainsi que les réponses de 229 associations. Lorsque nous mobilisons les résultats de 2009, seules les 131 ASBL francophones⁸ de l'échantillon final de 2019 sont considérées. La taille modeste de l'échantillon invite à la prudence dans l'interprétation des résultats.

MÉTHODE D'ANALYSE

Dans cette section, nous appréhendons la représentativité de notre échantillon, ce qui vient étayer la pertinence de la statistique descriptive comme méthode d'analyse.

Notre échantillon comprend 229 ASBL réparties dans les trois régions du territoire : 34 % proviennent de Flandre, 37 % de Wallonie et 29 % de la région de Bruxelles-Capitale. Près de 80 % d'entre elles sont en activité depuis dix ans ou plus. La taille des associations est appréhendée par le volume d'emploi salarié. En moyenne, le volume de l'emploi atteint 25,7 équivalents temps plein (ETP), mais la médiane se situe à 5,2 ETP, indiquant que la moitié des associations de notre échantillon sont de taille modeste avec un volume de l'emploi inférieur à 5 ETP. Un constat similaire peut être dressé lorsque cette dimension de taille est appréhendée par l'actif du bilan comptable des associations (coefficient de corrélation : 0,83) ou par le montant de leurs recettes d'exploitation (coefficient de corrélation : 0,87).

Enfin, puisque les secteurs d'activité déterminés par la NACE-BEL 2008⁹ ne permettent pas toujours de cerner le rôle du secteur associatif dans l'économie, nous avons décidé d'interroger les ASBL sur les missions qu'elles poursuivent (une à trois missions possibles) ; 30 % des associations poursuivent une mission d'action sociale, 29 % s'inscrivent dans des projets de coopération internationale, 23 % d'entre elles comptent parmi leur(s) mission(s) le fait de proposer des services socioculturels et

8. Pour identifier les ASBL francophones, nous avons considéré la langue – français ou néerlandais – dans laquelle le questionnaire a été rempli.

9. Nomenclature d'activités économiques dans les communautés européennes. La NACE-BEL 2008 est la version adoptée en Belgique en 2008.

de loisirs à leurs bénéficiaires tandis que 15 % des associations s'attèlent à lutter contre l'exclusion *via* l'accès à l'emploi.

Nous avons soumis notre échantillon de 229 ASBL à des tests de représentativité à partir d'un fichier¹⁰ reprenant de manière exhaustive toutes les associations visées. La représentativité¹¹ de l'échantillon final est confirmée en termes de localisation et de secteur d'activité. En revanche, notre échantillon présente un biais relatif à la taille des associations répondantes. Alors que le secteur associatif est composé à 58 % d'organisations de moins de cinq employés, notre échantillon est constitué à 48 % d'organisations de moins de cinq ETP. Les unités de mesure n'étant pas équivalentes (nombre d'employés *versus* ETP), la comparaison de l'échantillon avec la population totale permet uniquement d'indiquer une tendance en termes de représentativité du critère de taille. Le biais observé s'explique probablement par l'utilisation de bases de données existantes qui nous a conduits *de facto* à très peu solliciter les très jeunes ASBL. Or, celles-ci sont souvent de très petite taille. Il conviendra de se souvenir de ce léger biais quand nous discuterons des résultats.

Dans les sections d'analyse suivantes, nous mobilisons des techniques statistiques descriptives (histogrammes, tableaux croisés, coefficients de corrélation, t-tests, etc.) pour décrire le financement d'une ASBL belge. Bien que les résultats de l'enquête nous donnent également des indications au niveau de la santé financière du secteur associatif dans sa globalité, nous nous concentrons dans ce chapitre sur le modèle socio-économique d'une association belge, prenant donc l'organisation comme unité d'analyse.

10. Ce fichier nous a été communiqué par ConcertES, plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Région wallonne et à Bruxelles. ConcertES a notamment pour mission de créer et de gérer une base de données sur les entreprises de l'économie sociale. Les données constitutives de cette base sont issues des grands fichiers nationaux, dont en particulier la Banque carrefour des entreprises (BCE) et l'Office national de la sécurité sociale (ONSS).

11. Cette étape a été réalisée sur base des classes d'emploi définies par l'ONSS, des régions d'activité ainsi qu'à partir des secteurs d'activité définis à partir du code NACE-BEL 2008 des organisations.

Principaux sigles et acronymes

AAH	Allocation aux adultes handicapés
ACJF	Association catholique de la jeunesse française
ACM	Analyse des correspondances multiples
ADASI	Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des projets d'intérêt général
APA	Allocation personnalisée d'autonomie
ATEMIS	Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services
CAH	Classification ascendante hiérarchique
CEMEA	Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active
CES	Centre d'économie de la Sorbonne
CeTHIS	Centre tourangeau d'histoire et d'étude des sources
CFE	Cotisation foncière des entreprises
CGCT	Code général des collectivités locales
CIRIEC	Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne
CLERSE	Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques
CNAJEP	Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COGEDEP	Cogestion pour les déplacements à but éducatif des jeunes
COTRAVAUX	Cogestion des chantiers de jeunes
CPCA	Conférence permanente des coordinations associatives
CPO	Contrat pluriannuel d'objectifs
CRESS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CSESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DJEPVA	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
DLA	Dispositif local d'accompagnement
ESS	Économie sociale et solidaire
ESUS	Entreprise solidaire d'utilité sociale
FEDER	Fonds européen de développement régional
FFMJC	Fédération française des MJC
FIC	Fabrique d'initiatives citoyennes
FMSH	Fondation Maison des sciences de l'homme
FNDVA	Fonds national pour le développement de la vie associative
FONJEP	Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

HCVA	Haut Conseil à la vie associative
INJEP	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISTR	International Society for Third-Sector Research
JAC	Jeunesse agricole chrétienne
JEP	Jeunesse et éducation populaire
JOC	Jeunesse ouvrière chrétienne
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
LEMNA	Laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique
LISE	Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique
LISRA	Laboratoire d'innovation sociale par la recherche-action
MAD	Mise à disposition
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MEL	Métropole européenne de Lille
MJC	Maison des jeunes et de la culture
MOOC	Massiv Open Online Courses
NPM	New Public Management
ODD	Objectif de développement durable
ONF	Office national des forêts
PJJ	Protection judiciaire de la jeunesse
PTCA	Pôle territorial de coopération associative
RSA	Revenu de solidarité active
TerrESS	Territoires de l'économie sociale et solidaire
UCPA	Union des centres sportifs de plein air
UFCV	Union française des centres de vacances
UMR	Unité mixte de recherche
UNAF	Union nationale des associations familiales
UNAPEI	Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis
UNIOPSS	Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
URIOPSS	Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
YMCA	Young Men Christian Association

Les « économies » des associations sont aujourd'hui confrontées aux mutations en cours dans les sociétés occidentales. Les orientations nouvelles de l'État dans certains secteurs, la raréfaction et la transformation des financements publics qui leur sont dédiés, l'avènement de nouveaux modes de financements, le glissement du secteur non lucratif vers des logiques concurrentielles, l'évolution des formes d'engagement, et enfin l'essoufflement des gouvernances liées à un isomorphisme institutionnel ont de fortes incidences sur leurs métamorphoses. Face à cette déstabilisation économique, la notion de « modèles » économiques ou socio-économiques des associations – et la nécessité de leur examen – est ainsi devenue, depuis une décennie, omniprésente. Mais, quelle réalité recouvre ce terme mobilisé aussi bien du côté académique que chez les consultants spécialisés du secteur et parmi les acteurs ? Qu'est-ce qui fait la spécificité d'un modèle socio-économique associatif ? Et comment parvenir à le qualifier ?

Face à ces interrogations, le présent ouvrage a pour objectif de clarifier trois aspects : le premier a pour ambition de révéler d'un point de vue socio-historique les évolutions globales majeures des économies associatives, le second vise à rendre compte de la grande diversité des modèles et de leurs spécificités respectives, et ce à diverses échelles, du niveau local jusqu'au niveau européen. Enfin, le dernier axe s'empare de la question de l'évaluation de l'impact ou de la performance associative dans une perspective à la fois critique mais aussi dans une volonté de dépassement de l'existant.

Cet ouvrage collectif, mêlant contributions de chercheurs et témoignages d'acteurs, propose des analyses de l'économie associative alternatives à celles déployées en économie néoclassique. Si les activités associatives sont en effet socialement utiles, elles sont rarement prises en charge par le secteur marchand – car non solvables. En ne cantonnant pas ces organisations à un rôle supplétif ou complétif entre le marché et l'État, l'analyse s'ouvre ici à l'économie non monétaire réciproitaire (bénévolat, troc) et aux dimensions socio-politiques qui y sont liées.

Mathilde RENAULT-TINACCI est chargée de recherche à l'INJEP, chercheuse associée au CERLIS/université de Paris.

Avec les contributions de : Hugues BAZIN, Laurent BESSE, Romain DEMISSY, Fanny DETHIER, Morgane DOR, Timothée DUVERGER, Laurent FRAISSE, Sandro de GASPARO, Caroline GERMAIN, Nicolas GUERRIER, Charles-Benoît HEIDSIECK, Maïté JUAN, Jean-Louis LAVILLE, Louis LÉTORÉ, Simon MEERT, Sybille MERTENS, Henri NOGUÈS, Emmanuel PORTE, Lionel PROUTEAU, Marion STUDER, Viviane TCHERONOG.

Direction de l'information légale et administrative

La documentation Française

<https://www.vie-publique.fr/publications>

ISBN : 978-2-11-157324-6

Imprimé en France

Prix : 23 €

