

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 Tchemonog

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
--	-----

Laurent Fraisse,

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

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

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.

APPRÉHENDER 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 encastres 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'économique 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 en 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 macroéconomiques 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).

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 Eynaout 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).

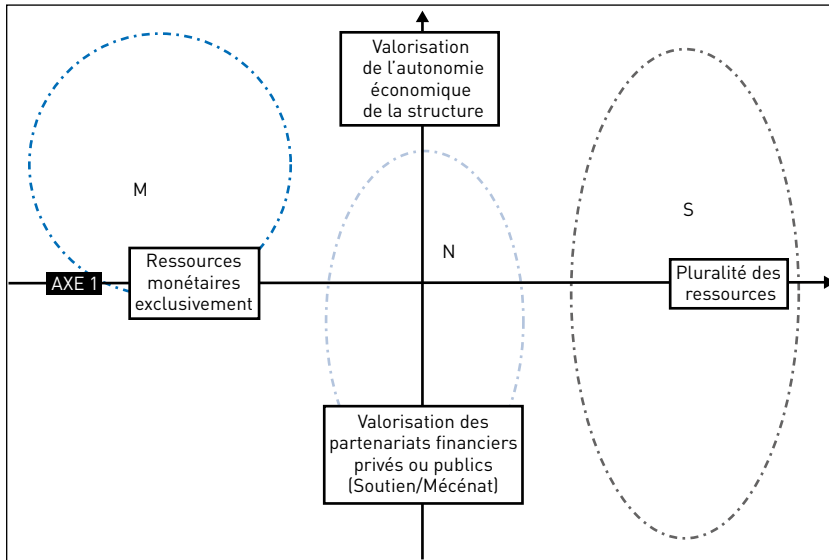
* Montant maximum des recettes d'exploitation lucratives annuelles pour l'année 2021.

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/écosystémique. 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*.

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.