

CAHIER DE RECHERCHE(S)

Une analyse
des modèles
socioéconomiques
associatifs
en actes



Caisse
des Dépôts
GROUPE



Institut pour la recherche

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts soutient des projets de recherche s'inscrivant dans les champs d'intervention et les missions de la Caisse des Dépôts.

Son rôle est de favoriser la recherche dans les domaines liés aux activités de la Caisse des Dépôts, sur des thématiques variées telles que l'épargne, la finance long terme, le développement économique des territoires, la transition énergétique et écologique, les impacts du vieillissement, etc.

Ont contribué à la rédaction de ce *Cahier de recherche* : Mariagrazia Cairo Crocco, Melaine Cervera, Cyrille Ferraton, Laurent Gardin, Patrick Gianfaldoni, Vincent Lhuillier et Delphine Vallade :



Mariagrazia Cairo Crocco est Maîtresse de conférences en philosophie à Aix-Marseille Université, membre du Centre Gilles Gaston Granger (CGGG) UMR 7304 (CNRS). Ses recherches portent sur les processus de subjectivation dans le travail, entendu comme activité normative, notamment dans le champ de l'éducation et de la formation. La pratique de l'enquête et une démarche interdisciplinaire sont au cœur de ses travaux.



Melaine Cervera est Maître de conférences en sociologie au laboratoire Territoires Travail Âges Santé (TETRAS) à l'Université de Lorraine. Ses recherches concernent l'économie sociale et solidaire, plus particulièrement les associations et leur encastrement sociopolitique d'une part, et l'accompagnement des personnes vulnérables mis en œuvre dans le cadre des politiques sociales et médico-sociales d'autre part. Il est membre du RIUESS.



Cyrille Ferraton est Professeur des Universités en économie à l'Université Paul Valéry Montpellier 3. Il est membre du laboratoire ART-Dev UMR 5281 (CNRS) et du RIUESS. Ses travaux se situent en économie sociale et solidaire, dans une perspective historique, et portent sur les dynamiques associatives et coopératives.



Laurent Gardin est Maître de conférences en sociologie à l'Université Polytechnique Hauts-de-France, membre du Laboratoire de Recherche Sociétés et Humanités (LaRSH), de la ChairESS HDF et du RIUESS. Ses thèmes de recherche portent sur les théorisations de l'économie sociale et solidaire, l'émergence et la reconnaissance des initiatives solidaires. Sur un plan conceptuel, il approfondit d'une part l'articulation entre comportements sociaux et économiques et, de l'autre, les tensions entre économie et démocratie.



Vincent Lhuillier est Maître de conférences en économie au laboratoire Territoires Travail Âges Santé (TETRAS) à l'Université de Lorraine. Il est membre fondateur du RESSOR-GE et coordinateur du RIUESS. Ses travaux portent sur la critique de l'imaginaire economiciste et l'analyse de la pluralité des dynamiques socio-économiques au travers de la place des acteurs de l'ESS, notamment dans le secteur de l'accueil du jeune enfant ou encore plus récemment avec le développement des magasins gratuits ou dans les tiers-lieux.



Patrick Gianfaldoni est Maître de conférences en économie à l'Université d'Avignon, membre du Laboratoire des sciences Juridiques, Politique, Économiques et de Gestion (.JPEG - UPR 3788) et du RIUESS. Ses travaux de recherche portent sur l'économie sociale d'entreprise, les modèles socioéconomiques, les démarches d'évaluation et les processus de territorialisation en ESS, mobilisant le plus souvent une approche pluridisciplinaire et reposant sur des études appliquées.



Delphine Vallade est Maîtresse de conférences en économie à l'Université Paul Valéry Montpellier 3. Elle est directrice adjointe d'ART-Dev UMR5281 (CNRS) et membre du RIUESS. Ses travaux de recherche couvrent l'innovation sociale, la gouvernance dans le secteur de la culture, les dynamiques coopératives et l'évolution du rapport salarial.



Introduction

Face aux transformations structurelles de l'organisation et de la gestion des associations (professionnalisation des activités, managérialisme et tendances isomorphes, rationalisation économique), orchestrées par l'État néolibéral, **les acteurs associatifs tentent de mettre en lumière les particularités de leurs modèles socioéconomiques (MSE)**. Le collectif d'auteurs de ce cahier de recherche, issus de différentes disciplines (économie, sociologie, philosophie), ambitionne de qualifier des MSE en actes dans trois champs d'activités associatives (celui des centres sociaux, des tiers-lieux associatifs et de l'insertion).

Trois directions d'analyse ont été privilégiées : les formes d'hybridation des ressources, plutôt orientées vers la redistribution et la réciprocité (I.) ; le triple encastrement sociopolitique des MSE associatifs (II.) ; un questionnement sur la valeur et l'évaluation permettant d'aborder le travail en tant qu'activité, le glissement sémantique de l'évaluation de l'utilité sociale à l'impact social et, enfin, l'enjeu crucial de l'accès au capital (III.).

Les éléments empiriques de ce Cahier sont tirés d'une recherche réalisée dans le cadre de la réponse à l'**appel à projet « Le monde associatif à la lumière de la crise » de l'Institut français du monde associatif (IFMA) par le groupe MSE du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS)**.

Cette recherche a bénéficié du soutien de l'IFMA, de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) et de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts. Elle a été menée par les auteurs de ce Cahier avec en outre Anne FRETTEL (Université Paris 8, LED),

Florence JANY-CATRICE (Université de Lille, Clersé), Massimiliano NICOLI (Université Paris Nanterre, Sophiapol) et Pierre ROBERT (Université de Lille, Clersé). Cf. GIANFALDONI Patrick, GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence (coord.), 2023, Modèles socio-économiques versus Social Business Models, Rapport final, RIUESS, 227 p. Ces travaux sont développés dans l'ouvrage COLLECTIF RIUESS - MSE, 2025, *Revisiter les modèles socio-économiques associatifs, Historicité Réciprocité Territorialité Activité*, Bordeaux, Éditions du Bord de l'eau, coll. « Territoires de l'ESS », à paraître.

I. Une hybridation des ressources ancrée dans la redistribution et la réciprocité

Les ressources des associations sont traitées par les travaux académiques afin d'établir des profils de MSE associatifs dans leur diversité. Pour autant, les ressources sont appréhendées sous l'angle essentiellement monétaire, à travers les différentes modalités de financements privés et publics¹. Dans une perspective polanyienne, les ressources ne se réduisent pas à leur contenu monétaire, mais renvoient à une pluralité de conceptions économiques² : marchandes, redistributives et réciprocatives ; en insistant en particulier sur la centralité des deux dernières, notamment dans l'émergence des projets associatifs.

✓ **Figure 1 : Pluralité des principes d'intégration économique³**



I.1. Des ressources monétaires d'abord publiques et faiblement marchandes

L'analyse des ressources monétaires suggère que dans l'ensemble des domaines analysés, les associations continuent de drainer des **financements publics déterminants pour l'équilibre budgétaire et pour leur MSE**. Ces financements étant de plus en plus attribués suivant une logique d'appels à projets et/ou sous la forme de prestations versées au *pro rata* des services produits, leur origine redistributive a tendance à être masquée dans les comptes de résultats des associations qui les classent dans « les prestations de services » à côté d'autres prestations marchandes, c'est-à-dire vendues à des prix couvrant leurs coûts de production, y compris à des prestataires publics (comme des formations). Ces inscriptions comptables renforcent une **perception biaisée des associations** comme inscrites de plus en plus dans le marché, ce que l'on pourrait appeler « **l'imaginaire marchand** », tout en invisibilisant l'importance que jouent les autres « principes d'intégration économique »⁴ dans leur MSE⁵.

L'approche en termes de « commande publique »⁶ est, à ce sujet, particulièrement contestable. Malgré l'inscription de ces ressources comme chiffre d'affaires dans la rubrique « prestations de service », il s'agit le plus souvent et *de facto* de droits ouverts aux usagers et non d'une commande d'un service marchand par les pouvoirs publics. Surtout, les services ainsi offerts relèvent d'une logique socioéconomique non marchande et leur accès ne dépend pas de la capacité à payer des usagers, les services ainsi financés leur étant proposés gratuitement ou quasi-gratuitement. **Compter ces ressources en prestations de service sans plus de distinction risque de conduire à les appréhender comme générées par le marché**, ce que Polanyi dénonce précisément comme le « sophisme économiciste »⁷, alors même que ces ressources sont issues du principe d'intégration économique que l'on peut qualifier de prélèvement-redistribution⁸.

1 • Conférence Permanente Des Coordinations Associatives (CPCA), 2014, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, janvier.

2 • GARDIN Laurent, ROBERT Pierre, 2018, « Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources », in BLANC Jérôme, LANCIANO Émélie, SAUZE Damien (dir.), *Tensions sur les ressources. L'économie sociale en recomposition*. 38^e Journées de l'Association d'économie sociale, Louvain-la-Neuve, Belgique, CIRTES, Hors-série no8, p. 27-44.

3 • D'après EME Bernard, 1991, « Les services de proximité », *Informations sociales*, n° 13, Paris, CNAF, p. 34-42 et LAVILLE Jean-Louis (dir.), 2007, [1994], *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, Hachette Poche p. 99.

4 • POLANYI Karl, 2011, [1977], *La subsistance de l'Homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, Paris, Flammarion. Pour des raisons méthodologiques, seule la dimension des ressources est présentée ici mais il faut noter que les « principes d'intégration économique » sont étroitement liés aux orientations sociopolitiques contenus dans les projets associatifs.

5 • CERVERA Melaine, LHUILLIER Vincent, 2025, *L'économie solidaire face au tournant entrepreneurial : le cas du Luxembourg*, col. « Ressor », n°9, Reims, Éditions et Presses Universitaires de Reims, à paraître.

6 • TCHERONOG Viviane, 2018, *Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ?*, Paris, Dalloz Juris éditions, octobre.

7 • POLANYI Karl, 2007, « Le sophisme économiciste », *Revue du Mauss*, n° 29, p. 63-79.

8 • SERVET Jean-Michel, 2007, « Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire », *Revue Tiers Monde*, n°2 (190), p. 255-273.

- Le financement structurel des **centre sociaux** est fonction de la mission historique d'animation de la vie sociale enregistrée en ressource redistributive. La diversification des financements publics nécessaire pour atteindre l'équilibre budgétaire, si elle peut résulter de la dynamique d'innovation sociale des acteurs, prend désormais la forme d'appels à projets et de prestations de service. Reste que dans la majorité des cas, si les familles sont bien amenées à participer financièrement, les prix pratiqués sont loin de couvrir les coûts de production, ce qu'assument généralement les associations et dans une moindre mesure, les pouvoirs publics financeurs puisqu'il s'agit de services destinés à demeurer non marchands : accueil de loisirs, places de crèche, épicerie solidaire, etc.
- Dans le domaine de **l'insertion par l'activité économique (IAE)**, l'association étudiée, membre d'un groupe phare de l'entrepreneuriat social, porte plusieurs chantiers d'insertion⁹ dont moins de 20 % des ressources proviennent de prestations de services, ventes des biens et services produits, résultant en majeure partie de marchés publics d'insertion. Les fonds publics destinés à soutenir l'insertion des publics exclus du marché du travail impliquent certes en partie des appels d'offre à logique concurrentielle mais ne supprime pas l'origine publique des fonds, ni la logique collective des objectifs poursuivis d'accompagnement gratuit des publics, et de production de services utiles socialement.
- **La sous-estimation de l'engagement en ressources publiques** est également présente dans l'expérimentation Territoires zéro chômeurs de longue durée (TZC) dont le modèle repose, disent les promoteurs, sur l'idée que le projet ne coûterait rien à la collectivité puisque les dépenses qualifiées de « passives » sont transformées en salaires (comme dans le cas de l'IAE), suivant la logique des coûts évités du chômage. Reste que la mise en œuvre du projet nécessite des ressources multiples, d'ailleurs peu anticipées par les designers initiaux de l'expérimentation¹⁰ : les territoires, et notamment les collectivités, sont sollicités pour financer la gestion de l'emploi (formation, évolution de carrière, coordination) ; d'autres ressources sont recherchées pour l'animation territoriale, décisives pour faire vivre le projet.
- Dans les **tiers-lieux** enfin, la référence au marché est forte dans le discours de certains acteurs et notamment au niveau institutionnel : en effet, celui-ci est vu comme le pourvoyeur central de ressources, ou destiné à le devenir, notamment dans les espaces de *coworking* qu'abrite la plupart des tiers-lieux ou dans les projets entrepreneuriaux accueillis pour incubation. Si, les financements issus de la logique redistributive jouent un rôle central dans les tiers-lieux inclusifs et d'éducation populaire, ils constituent aussi la ressource majoritaire des tiers-lieux considérés comme à forte « dynamique économique » : les services d'incubation entrepreneuriale étant d'une certaine manière une nouvelle forme de politique sociale et les projets accueillis en *coworking* étant souvent des projets à dimension non marchande forte (associatifs et/ou produisant des services d'utilité sociale). De même lorsque vente il y a, il n'est pas rare qu'elle se fasse en suivant une logique très encadrée socialement et politiquement : tantôt chacun est libre de fixer le prix d'achat (prix libres), tantôt les prix sont fixés par les communautés d'utilisateurs du lieu (logique contributive), le tout en lien avec les dynamiques réciproques au fondement des projets.



9 • Dont les conditions d'agrément limite à 30% (sauf dérogation) les ventes de prestations de services.

10 • FRETTEL Anne, JANY-CATRICE Florence (dir.), 2019, *Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille*, Rapport intermédiaire au comité scientifique chargé de l'évaluation de l'expérimentation.



I.2. Le bénévolat au cœur de la réciprocité

Les MSE associatifs ne peuvent se comprendre sans prise en compte de la logique réciprocitaire dont le bénévolat constitue la part écrasante. Alors que l'on estime le nombre d'emplois dans les associations à 1,6 million en équivalent temps plein, plusieurs enquêtes évaluent les implications bénévoles dans les associations à 1,4 million équivalent temps plein¹¹.

Le bénévolat joue notamment un **rôle central dans l'émergence des projets** et des associations qui les portent. C'est le cas des centres sociaux construits sur le modèle des *settlements* anglais. L'implication bénévole forte est ensuite relayée par une professionnalisation progressive, qui ne se substitue pas au bénévolat mais qui continue de jouer la complémentarité avec cette implication réciprocitaire. Par la mobilisation d'une communauté de bénévoles dans l'émergence et la consolidation des lieux, la dynamique des tiers-lieux met elle aussi l'accent sur des impulsions réciprocitaires fortes, y compris parfois sous une forme renouvelée (logique contributive et prix libres, voire gratuite). Dans le champ de l'inclusion par le travail, le bénévolat apparaît moins présent, en raison d'une professionnalisation de longue date. Les associations ont eu tendance à s'inscrire dans des dynamiques d'entrepreneuriat social limitant l'implication des bénévoles dans la gouvernance démocratique. Dans le cas de l'association étudiée, une part significative a été transférée au siège et sont managées et centralisées au niveau national.

Quant aux MSE des TZC, si ceux-ci ne mettent pas en évidence l'importance du bénévolat, il apparaît pourtant particulièrement décisif. D'une part, les bénévoles sont pléthores dans les dynamiques dites de « **territoires émergents** » ; pour accéder à l'habilitation TZC, il est nécessaire de témoigner d'une implication forte et durable des personnes privées d'emploi pour la conception des activités et pour leur test. Si les chômeurs de longue durée impliqués sont qualifiés de « volontaires », ils sont ensuite mobilisés *économiquement* dans la mise en œuvre du projet mais aussi *politiquement* dans la promotion de l'expérimentation, en tant que bénévoles et porte-paroles du projet émergeant. D'autre part, une fois habilités, les territoires s'appuient encore sur la mobilisation des acteurs territoriaux notamment via leur participation aux comités locaux pour l'emploi.

Cette importance du bénévolat est une traduction de la place cruciale du principe de réciprocité au cœur de la création et du fonctionnement des associations. L'implication bénévole se traduit de différentes manières dans les rapports noués entre les destinataires de l'activité associative, les salariés et plus largement les différentes parties prenantes des associations. Trois types de réciprocité sont à distinguer suivant les acteurs mobilisés et les types de relations nouées¹².

11 • PROUTEAU Lionel, 2018, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, Rapport de recherche, Centre de recherche sur les associations - CSA.

12 • GARDIN Laurent, 2006, *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, Ramonville, Erès.

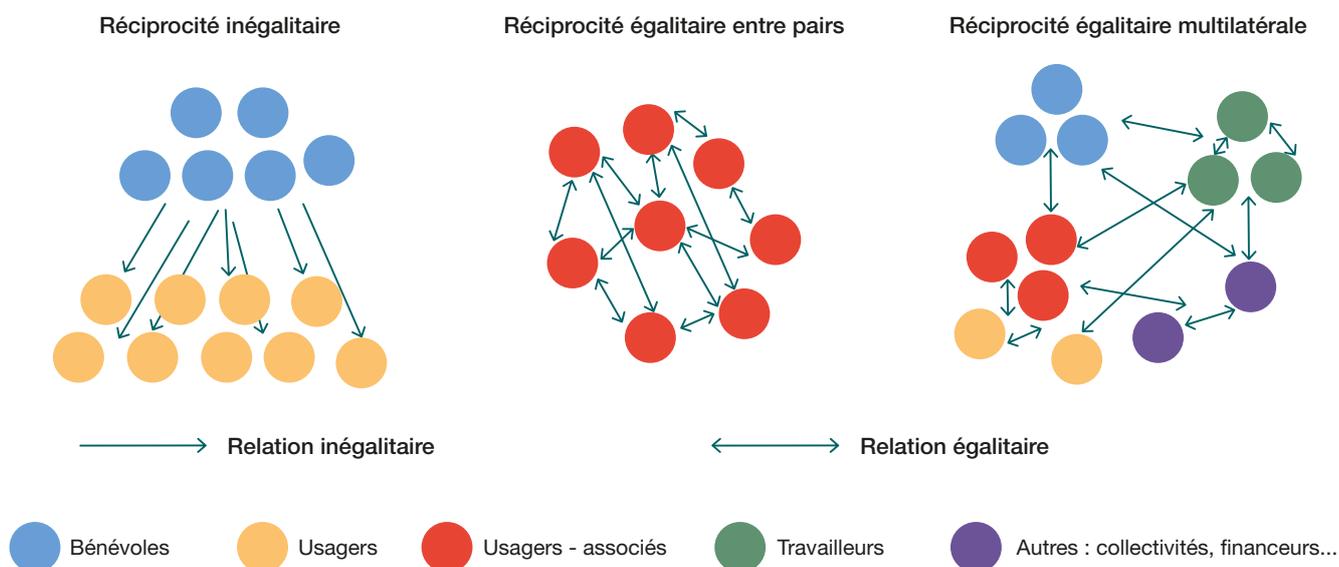
1. La réciprocité inégalitaire se manifeste par l'intermédiaire d'un groupe bénévole qui crée et gère une association pour des bénéficiaires qui n'ont pas la possibilité de participer aux trois temps du « donner-recevoir-rendre » propre au don réciprocaire défini par Marcel Mauss¹³. Des associations se créent pour répondre à des besoins de population qui ne vont participer ni à la définition des objectifs associatifs ni au fonctionnement démocratique. L'archétype de ce modèle est celui des associations caritatives où le bénéficiaire n'est pas en capacité de participer au service. Ce « don sans retour » des bénéficiaires se traduit aussi dans une partie des associations gérant des ateliers chantiers d'insertion (ACI) où l'utilisateur est salarié en insertion pour une durée déterminée. La relation marchande du contrat de travail prime sur celle de réciprocité pour ces « bénéficiaires-salariés » de l'association. Les grands groupes associatifs s'inscrivant dans l'entrepreneuriat social renforcent ces dynamiques inégalitaires en cantonnant les destinataires de l'activité au rôle de bénéficiaire.

2. La réciprocité égalitaire entre pairs se concrétise à partir du principe de double qualité où l'utilisateur de l'association est aussi membre de celle-ci. À l'instar du fonctionnement des coopératives, des semblables adhèrent à des associations que l'on peut qualifier aussi d'intérêt mutuel pour répondre à leurs propres besoins afin d'accéder à des services, à un travail... Les espaces de *coworking* autogérés des tiers-lieux s'inscrivent dans ces dynamiques. Les travailleurs se regroupent pour accéder à des locaux en commun, dans lesquels ils occupent des postes de travail et peuvent nouer également des liens de convivialité au sein d'espaces partagés (cantine, salles de réunion...) propices au développement de projets collectifs. Le temps consacré à l'autogestion de ces tiers-lieux peut s'apparenter à du bénévolat même s'il est réalisé par les travailleurs du lieu.

L'impulsion créatrice de tiers-lieux culturels repose sur la réciprocité égalitaire entre membres d'un même courant culturel, créant un espace leur permettant de réaliser des activités artistiques, musicales ; le groupe originel peut se recombinaison en phase de consolidation par le passage des initiateurs à des rôles de travailleurs, bénévoles, usagers...

3. La réciprocité égalitaire multilatérale se réalise comme la réciprocité inégalitaire à partir de groupes hétérogènes comprenant bénévoles, usagers, travailleurs mais aussi d'autres acteurs portant un intérêt au développement de l'association (collectivités locales, financeurs...). Dans cette dynamique, même quand le destinataire de l'activité n'est pas en capacité de participer au cycle du « donner, recevoir, rendre » propre à la réciprocité, l'association lui offre la possibilité de s'exprimer sur son fonctionnement, ses orientations... Des relations plus égalitaires se mettent ainsi en place avec l'attention portée à l'utilisateur qui exige d'écouter la demande et de considérer un quatrième terme au cycle du don : « demander-donner-recevoir-rendre »¹⁴. On trouve ces types de relation dans les tiers-lieux inclusifs où quand bien même l'utilisateur n'est pas membre de l'association, celle-ci va chercher à prendre en compte sa parole, ses attentes... Les méthodologies déployées pour la construction du projet social des centres sociaux, en s'appuyant sur la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (Caisses d'allocations familiales [Caf], Commune, partenaires associatifs, salariés, habitants, etc.) organisées en différents comités, sont aussi une concrétisation de cette forme de réciprocité. L'implication de ces différents acteurs ne se traduit pas nécessairement par leur qualité de membres de l'association mais plutôt par la construction de formes de participation en adéquation avec le projet associatif.

✓ **Figure 2 : Différents rapports réciprocaires**



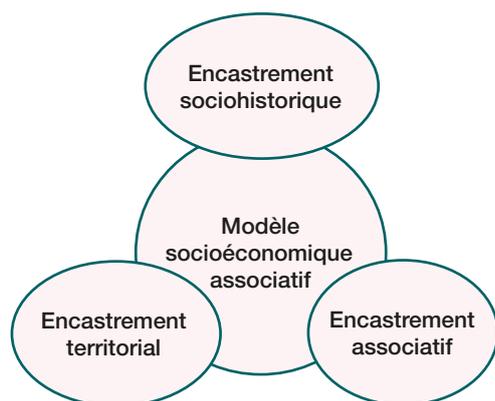
13 • MAUSS Marcel, 2007, [1925], *Essai sur le don*, Quadrige, Paris, PUF.

14 • CAILLE Alain, 2019, *Extensions du domaine du don. Demander-donner-recevoir-rendre*, collection « Questions de société », Arles, Actes Sud, p. 122.

II. Le triple encastrement sociopolitique des modèles socioéconomiques

L'approche par l'encastrement amène à souligner que les associations ne sont pas des organisations « hors-sol » mais en interdépendance forte avec leur milieu. Cette intrication conduit à analyser leurs MSE comme résultant à la fois de trajectoires sociohistoriques, de projets associatifs de transformation et d'ancrage territorial. En ce sens, l'économie des associations est subordonnée à ce triple encastrement.

✓ **Figure 3 : Des MSE triplement encastrés**



II.1. L'encastrement sociohistorique

La compréhension des MSE ne peut se passer d'un regard historique qui permet de donner sens aux situations présentes. Ainsi, les centres sociaux se sont développés avant 1945 à partir d'associations au service des familles populaires sans appui de l'État social ; le soutien public est même un repoussoir. La construction de politiques sanitaires et sociales après 1945 conduit à une institutionnalisation des centres sociaux mais qui sont d'abord gérés par les Caf, puis par des centres sociaux majoritairement associatifs intégrant une dimension socioculturelle. Ils oscillent alors entre politique familiale et politique urbaine avec une régulation publique à géométrie variable. Plus récemment, pour les tiers-lieux, apparaît une construction de leurs définitions et caractéristiques allant d'un refus des tiers-lieux de se définir autrement que par « ce que l'on en fait » à des politiques régionales les soutenant pour leur activité en direction du numérique ou encore à des politiques nationales les sélectionnant à partir d'appels à projet. Le projet TZC initié dans une démarche expérimentale, destinée à offrir des emplois durables sur la base des compétences des personnes très éloignées du marché du travail, se voit de plus en plus appréhendé comme un dispositif par les acteurs locaux à des fins de développement territorial.

Souligner l'encastrement historique des MSE associatifs avant toute analyse socioéconomique apparaît dès lors essentiel.

Cette approche permet de remettre en cause le mythe du « modèle » tant celui-ci est évolutif en fonction des transformations du projet associatif, du contexte institutionnel et des négociations entre acteurs et parties-prenantes. L'histoire des centres sociaux suggère ainsi une tension entre le modèle d'un centre social prestataire de services, opérateur des politiques sociales d'un côté, et celui, originel, du centre social comme foyer d'initiatives habitantes, de l'autre. Après 1945, dans un contexte de besoins sanitaires et sociaux élevés, la politique familiale finance voire gère directement les centres sociaux ; les activités socio-culturelles sont ensuite renforcées, à partir des années 1960, dans le cadre de la politique urbaine des grands ensembles. Tous ces épisodes ont ainsi contribué à redéfinir leur MSE.

De plus, la non spécialisation des activités des centres sociaux mais aussi des tiers-lieux renforce la difficulté à définir des MSE stabilisés. Faire l'histoire plus récente des tiers-lieux, en retraçant les différentes étapes de leur reconnaissance institutionnelle, permet d'appréhender et de mieux comprendre l'hétérogénéité des pratiques sociales qui s'y développent encore aujourd'hui. Dans l'ensemble des organisations étudiées, on constate combien il est nécessaire d'appréhender sous l'angle de leurs trajectoires historicisées les activités mises en place, leur degré de reconnaissance institutionnelle et leur inscription territoriale pour mieux saisir leur MSE.

Enfin, le recours à l'histoire permet d'identifier des trajectoires oubliées ou des possibles non advenus¹⁵. Il montre que l'évolution des modèles ne va pas nécessairement dans le sens d'un progrès continu, ni dans celui d'une instrumentalisation irrémédiable par les pouvoirs publics. En offrant une perspective plus riche que celle d'une vision centrée sur la situation présente, l'histoire permet de découvrir que les problèmes qui se posent aujourd'hui ont pu donner lieu à des débats et à des expériences originales, qui se sont certes déroulés dans un contexte différent, mais qui nous permettent de réfléchir aux ruptures et continuités à partir desquelles émergent les situations actuelles, ce qui nous empêche d'adhérer naïvement aux solutions toutes faites reposant sur des promesses souvent illusoire lorsque est notamment invoquée l'innovation sociale. Notre objectif doit demeurer la compréhension de l'origine et de l'évolution de ces modèles, les facteurs qui les ont contraints et doit tirer les enseignements des expériences passées, aujourd'hui oubliées ou invisibilisées par certains discours appelant à l'innovation sociale ou à la nécessité impérieuse d'une gestion efficace, oubliant que les problématiques présentes ont pu se poser par le passé et qu'elles ont pu faire l'objet d'un traitement original.

15 • Les éléments développés dans ce paragraphe sont fortement inspirés de JARRIGE François, 2022, *On arrête (parfois) le progrès. Histoire et décroissance*, Paris, L'Échappée.

II.2. L'encastrement associatif

L'encastrement sociopolitique du MSE des associations **dépend généralement de la teneur du projet associatif qu'elles portent.** Le projet associatif peut formuler l'objet social de l'association et l'objectif de transformation qu'elle poursuit.

Il est central dans les centres sociaux puisque ce dernier justifie un soutien redistributif et, notamment, l'agrément des Caf. Si ce projet poursuit règlementairement l'objectif d'implication et de cogestion par les habitants, il peut s'inscrire dans une visée sociopolitique plus large dont l'ambition est de mailler la solidarité sur les territoires. Dans les tiers-lieux associatifs, la proximité avec l'action publique locale peut conditionner, lorsqu'il est formulé, le projet associatif. Par exemple, un tiers-lieu d'incubation entrepreneuriale situé dans une métropole de l'Est de la France, lors du changement de municipalité en 2020, a dû reformuler son projet d'occupation et d'animation des organisations résidentes dans ses locaux pour être autorisé à continuer à exercer ses activités et assurer son développement. Enfin, d'une part, le projet associatif, dans l'insertion et l'inclusion par l'activité économique, peut refléter un esprit d'entrepreneuriat social dans son mode de développement économique, comme nous avons pu le constater dans une association portant des ACI faisant partie d'un groupe national d'entrepreneuriat social et, d'autre part, le projet associatif tel qu'il est abordé par le TZC étudié peut être pris entre deux pôles en tension, celui du développement d'un droit à l'emploi et celui du développement socioéconomique du territoire, invisibilisant la question de l'employeur et des activités de travail¹⁶.

L'encastrement associatif des MSE varie en fonction des activités développées. Il est en outre **caractérisé par trois éléments : les dynamiques de participation, la gouvernance, et l'articulation à d'autres mouvements d'émancipation et aux politiques publiques territoriales et nationales.** En effet, une partie majoritaire des associations est en quête d'autonomie pour définir les réponses aux besoins sociaux émergents et soutenir leur projet de transformation sociale. Mais ce désir d'autonomie inhérent à l'esprit associatif entre toujours en tension avec les régulations et stratégies néo-managériales publiques issues de l'État néolibéral. Pour y faire face, les associations agissent de concert avec leurs fédérations ou associations nationales. Mais si le dialogue noué avec les pouvoirs publics permet la reconnaissance des projets locaux, ces instances contribuent ce faisant à la définition d'un cadre commun contraignant. C'est le cas dans une certaine mesure de la Fédération des centres sociaux et socioculturels.



C'est davantage le cas pour le Groupement d'intérêt public « France Tiers-Lieux » qui participe ainsi à la conception et surtout à la mise en œuvre des politiques publiques en instruisant et en administrant des fonds¹⁷, missions que l'on retrouve également avec le Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée. Ces réseaux mixtes adoptent un profil et un comportement assez proche des agences publiques. Dans le cas de TZC, cette forme « d'agencification » impose des procédures contraignantes tant pour habilitier les territoires dits zéro chômeur, que pour démontrer l'efficacité du territoire déjà labellisé.

Pour qualifier l'encastrement associatif des MSE, les **dynamiques de participation des publics** (qu'ils soient salariés, bénévoles, administrateurs ou encore usagers, utilisateurs, habitants) sont importantes. La « participation » est un terme polysémique et ambigu. Brandi comme slogan, il est ambivalent quand la question se pose de savoir qui participe vraiment et comment.

¹⁶ • BERAUD Mathieu, HIGELE Jean-Pascal, 2024, « L'inversion de la logique de l'emploi dans TZCLD : droit à l'emploi et émancipation du travail » in GRANDGUILLAUME Laurent (dir.), *Expérimenter le droit à l'emploi. Récits et analyses du projet Territoires zéro chômeur de longue durée*, Ed. Berger-Levrault, p. 85-96.

¹⁷ • Notons néanmoins qu'à l'automne 2024, l'annonce gouvernementale d'une baisse drastique des moyens à la politique publique des tiers-lieux risque de déstabiliser probablement leurs déploiements sur les territoires.



Cette ambivalence de la participation¹⁸ révèle un processus de pacification des points de vue et des conflits par la légitimation de ceux qui sont acceptables et par l'exclusion de ceux qui le sont moins. La philosophie pragmatiste aborde la participation comme un processus en trois étapes¹⁹ : prendre part (s'engager) ; apporter une part (contribuer) ; recevoir une part (reconnaître). Cette caractérisation est notamment illustrée par des modalités innovantes de gouvernance (rotation des rôles, vice-présidence, voire élection sans candidat) ainsi que par l'implication progressive d'utilisateurs ou d'utilisateurs au sein des conseils d'administration.

Dans d'autres cas enfin, l'encastrement associatif des MSE s'appuie sur des **réseaux de coopération et des mouvements d'émancipation plus larges**, renforçant leur message politique et leur capacité d'autonomie. Cette tendance est notamment observée dans les tiers-lieux à travers leur articulation aux luttes sociales liées aux enjeux écologiques et à des collectifs aux imaginaires politiques partagés.

Ces implications sont rendues possibles par des impulsions réciproques dans la mesure où les associations naissent généralement du sentiment éprouvé d'injustice au cœur de l'expérience vécue²⁰.

II.3. L'encastrement territorial

L'analyse des MSE associatifs ne peut faire l'impasse sur leur inscription territoriale. Les territoires ne peuvent être assimilés à des espaces physiques réceptacles d'activités, mais doivent être considérés comme des construits socioéconomiques et sociopolitiques dynamiques auxquels contribuent les organisations et entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)²¹. Par conséquent, traiter de l'encastrement territorial des MSE associatifs implique d'appréhender leur **ancrage territorial**, qui relève de la territorialisation géographique des composantes constitutives de tout MSE, à savoir le projet sociopolitique, le projet associatif et la dimension économique.

Ne se réduisant pas à un simple échelon spatial, le territoire géographique des associations s'entend comme leur espace délimité, construit, coordonné et vécu, en fonction d'un contexte et milieu géographique, qui favorise plus ou moins le tissage de liens de coordination, surtout non marchands, et de relation de coopération avec d'autres acteurs publics et privés²². Le territoire géographique des associations n'est pas emboîté mais enchevêtré à un territoire administratif et un territoire institutionnel²³.

D'une part, le territoire géographique des associations est inévitablement interdépendant d'un territoire administratif qui impose des directives publiques légales et réglementaires, des dispositifs et procédures à respecter, ensemble de normes le plus souvent issues d'un cadre national et déclinées/adaptées dans leur contenu à des périmètres administratifs territoriaux déconcentrés ou décentralisés.

D'autre part, le territoire géographique des associations entre en interférence avec leur territoire institutionnel, déterminant pour leur projet sociopolitique et projet associatif. Les valeurs revendiquées et principes affichés sont partagés dans le cadre de regroupements nationaux, fédéraux ou résiliants, qui viennent en appui de leurs adhérents associatifs, y compris au travers de délégations départementales-régionales : représentation auprès des pouvoirs publics, soutien en information et formation, animation de projets prospectifs... L'appartenance à un secteur d'activité et professionnel conditionne les finalités stratégiques associatives et les réponses à apporter à des problématiques sociales particularisées.

18 • BLONDIAUX Loïc, 2008, « Démocratie délibérative vs. démocratie agonistique ?

Le statut du conflit dans les théories et les pratiques de participation contemporaines », *Raisons politiques*, n° 30 (2), p. 131-147.

19 • ZASK Joëlle, 2020, « La participation bien comprise », *Esprit*, n°7-8, juillet-août, p. 119-123.

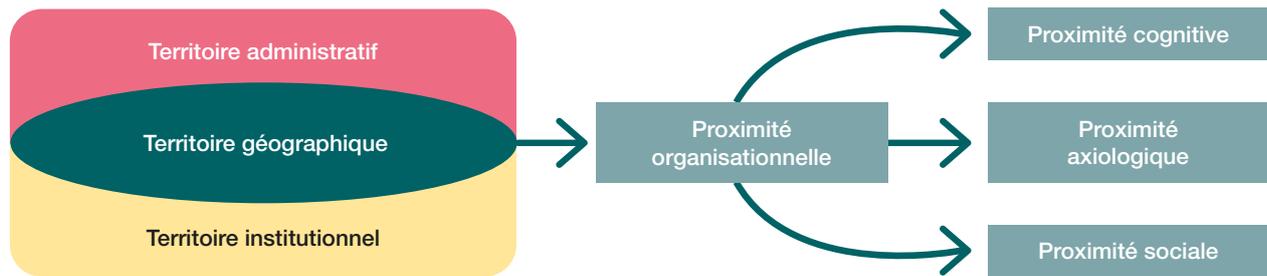
20 • LAVILLE Jean-Louis, 2010, *Politique de l'association*, Paris, Seuil.

21 • GIANFALDONI Patrick, RICHEL-BATTESTI Nadine, FRAISSE Laurent (dir.), 2024, *Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire*, Avignon, Éditions Universitaires d'Avignon.

22 • PECQUEUR Bernard, ZIMMERMANN Jean-Benoît (dir.), 2004, *Économie de proximités*, Paris, Lavoisier.

23 • COLLETIS Gabriel, GIANFALDONI Patrick, RICHEL-BATTESTI Nadine, 2005, « Économie sociale et solidaire, territoire et proximités », *RECMA*, n°296, p. 8-25.

✓ **Figure 4 : La territorialisation géographique des MSE associatifs**



La proximité organisationnelle des acteurs associatifs en interne (gouvernance, production et relations de service, organisation du travail et bénévolat) et en externe (alliances, partenariats) est indissociable de leur territoire géographique d'implantation. Les supports formels d'organisation (outils de gestion et d'évaluation, méthodes et contrôle) doivent s'accommoder, dans leur agencement et leur usage, des arrangements locaux entre acteurs-actants et de leurs façons de décider et de faire. Les interactions répétées et interrelations personnelles, induites par les actions-activités quotidiennes ou adossées à des projets temporalisés, donnent corps et matière à des MSE singularisés. En ce sens, la proximité organisationnelle renforce l'ancrage territorial des acteurs associatifs (salariés, bénévoles, usagers-habitants, partenaires) :

- par la transmission et l'assimilation de connaissances et savoir-faire, facilitant le rapprochement, l'intercompréhension et la confiance entre acteurs, jusqu'à constituer des capacités communes d'expression, de communication et de créativité (proximité cognitive) ;
- par la convergence et l'appropriation de représentations, de codes, de valeurs, favorisant et densifiant les rapports de coordination et relations de coopération entre acteurs, jusqu'à constituer des identités socio-culturelles localisées (proximité axiologique) ;
- par des expériences partagées, des échanges de pratiques, des processus d'apprentissage, conduisant à consolider les liens sociaux et de sociabilité entre acteurs, un maillage partenarial, jusqu'à constituer un capital socioprofessionnel étendu (proximité sociale).

Les ressources territoriales des associations - cognitives, axiologiques, sociales - sont intrinsèquement liées à leur territoire géographique d'émergence. Elles constituent une réserve, un potentiel latent ou virtuel de matières existantes et de pratiques humaines. Les ressources territoriales dont sont dotées les associations se révèlent à la lumière des perceptions et intentions collectives qu'en ont les acteurs associatifs, en raison d'un problème commun à résoudre ou d'un projet commun à porter et construit sur une vision et un dialogue partagés²⁴.

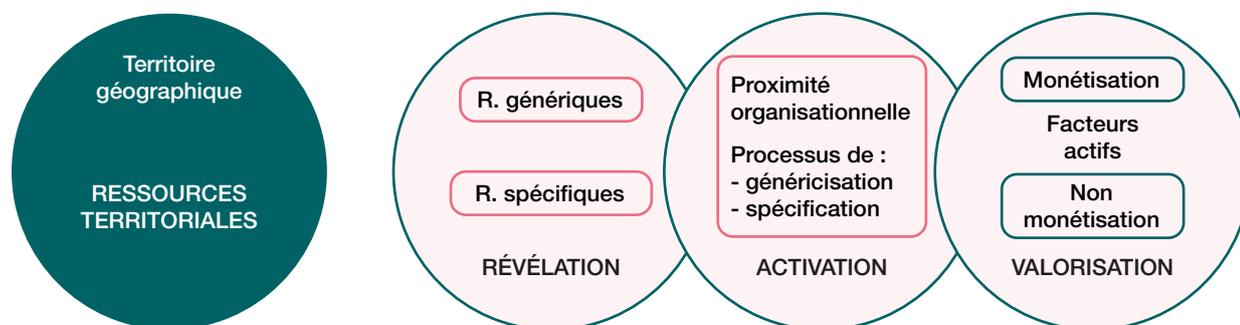
Les ressources peuvent ressortir comme génériques, facilement exploitables et transférables sur un plan technique de par leur tangibilité et simplicité, indépendamment de leur espace de dotation : ressources humaines non qualifiées, stock de capital en terrains et bâtiments en friche ou sous forme d'épargne liquide thésaurisée ; gisements non exploités en matière première ordinaire ; données homogènes disponibles. Par distinction, les ressources peuvent s'avérer spécifiques, leur qualité et identité étant rattachées à un territoire géographique. De telles ressources se nourrissent de valeurs culturelles enracinées, se matérialisent par des règles d'action et relationnelles codifiées, des connaissances et savoirs tacites, un patrimoine naturel ou culturel à caractère idiosyncrasique. En conséquence, ne pouvant exister indépendamment des conditions associatives dans lesquelles elles ont été engendrées, les ressources spécifiques sont inexploitable en l'état et intransférables.

Les ressources territoriales des associations viennent se nicher dans le creuset de la proximité organisationnelle. Leur activation se traduit par des processus de généricisation ou de spécification. La généricisation des ressources consiste à les rendre tangibles, à privilégier leur standardisation et quantification en conformité avec des normes gestionnaires prescrites, à des fins de monétisation. Il s'agit d'une opération de valorisation par banalisation des ressources associatives correspondant à leur transformation en actifs patrimoniaux et facteurs de production, y compris les dons matériels et le bénévolat, pouvant être ainsi comptabilisés (prépondérance de la valeur d'échange prix/coût). Par opposition, la valorisation par spécification des ressources s'attache aux conditions de leur usage, à leur qualification, à leur singularité, leur non reproductibilité, et repose sur un tout autre principe d'équivalence socioéconomique que l'échange monétaire (marchand ou non marchand) : la réciprocité.

24 • BENKO Georges, PECQUEUR Bernard, 2001, « Les ressources de territoires et les territoires de ressources », *Finisterra*, n°71 (Vol. 36), p. 7-19. COLLETIS Gabriel, PECQUEUR Bernard, 2005, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Économie et Institution*, n°6-7, 1^{er} et 2^e semestres, p. 51-74. COLLETIS Gabriel, PECQUEUR Bernard, 2018, « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. Le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine (RERU)*, n°5, p. 993-1011.



✓ **Figure 5 :** Les ressources territoriales spécifiques et spécifiées des MSE associatifs



Aussi, l'examen d'un MSE associatif focalisé sur le modèle économique invisibilise la spécificité-spécification des ressources territoriales, considérées sous l'angle exclusif de leur valorisation monétaire. Les analyses conduites sur les centres sociaux, tiers-lieux et chantiers d'insertion associatifs tendent au contraire à montrer que l'activation et valorisation des ressources territoriales sont indissociables de leur valeur usage, en d'autres termes la valeur cristallisée dans la spécificité-spécification de ces ressources.

Interroger l'encastrement sociopolitique des MSE associatifs sous l'angle de ses trois volets (socio-historique, associatif et territorial) conduit à porter l'attention à la question de la valeur et de son évaluation.

III. La valeur et l'évaluation en question

III.1. Aborder la valeur travail par l'activité

La production de la valeur d'usage du travail dans les associations ne s'exprime pas seulement par la création d'emplois, ou par la mesure de la qualité de l'emploi, mais aussi sous l'angle de l'activité. L'activité s'inscrit dans le cadre de l'emploi comme dans celui du bénévolat, car elle indique « ce que font *vraiment* les sujets pour faire ce qu'ils font »²⁵, pris entre consignes, demandes, besoins, exigences, parfois très différentes, internes ou externes à toute association. **Trois attributs caractérisent le travail en tant qu'activité :**

1. Une spécification du travail qui comporte une *dimension visible* - organisation, hiérarchie, contrats, règlements, résultats... - et une *dimension invisible* - la relation du sujet au milieu et au collectif dans lequel il opère²⁶.

2. Le résultat de l'écart entre travail prescrit (ce que l'on me demande de faire - que cela soit dans le cadre de l'emploi ou d'une participation volontaire ou bénévole à la production de biens ou services) et travail réel²⁷ (ce que la demande qui m'est adressée me demande de faire en termes d'efforts, de choix, d'engagement personnel) ; cet écart est un processus de création de nouvelles normes, d'arbitrages que chaque sujet élabore, en activité, pour répondre aux normes et prescriptions préalables à son action, correspondant au travail vivant²⁸.

3. Une expérience collective et productive de sens et de valeurs, dans un espace-temps précis, où chaque individu pense et structure son action en fonction et avec autrui²⁹. Elle permet de comprendre les agencements nécessaires entre le projet associatif, le plan économique et la visée sociale d'une association, aux fondements de chaque MSE associatif.

Au sein d'une association porteuse de chantiers d'insertion, la production de la valeur est conjointement portée par l'activité des salariés polyvalents (tout à la fois salariés de la structure et bénéficiaires de son action), les encadrants techniques et les accompagnateurs socioprofessionnels. Leur travail réel collectif contribue à la création de la valeur, qui s'exprime concrètement par un projet qui nécessite la mise en œuvre du travail technique, de la formation et de l'accompagnement socioprofessionnel dans un chantier, lieu de production et de création de la valeur, espace de construction de liens sociaux, d'apprentissages techniques et politiques.



Cette articulation comporte des ajustements constants du MSE redevable du travail en tant qu'activité qui débordent toujours le cadre de l'emploi et des prescriptions internes et externes.

Au sein des centres sociaux, l'analyse du travail, en tant qu'activité, permet de comprendre les stratégies des travailleurs associatifs qui, au quotidien, doivent mettre en œuvre les prescriptions des politiques publiques tout en ajustant celles-ci à des réalités spécifiques. Cela génère des marges de manœuvre, plus ou moins importantes, dans leurs modes d'accompagnement (soutien à la parentalité, accès au droit, etc.). L'observation du travail réel montre aussi comment ces travailleurs arbitrent face aux contradictions autour de la participation des habitants-bénévoles. Les actions dédiées, visant une réelle transformation de la relation de service, sont souvent invisibilisées par la rhétorique participative et pourtant elles sont nécessaires dans le processus de production de la valeur des centres sociaux.

25 • DUJARIER Marie-Anne, 2019, « Activité », in VANDELDE-ROUGALE Agnès, FUGIER Pascal, avec la collaboration de DE GAULEJAC Vincent (dir), *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse, Érès, p. 41-42.

26 • SCHWARTZ Yves, 2004, « La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible », *L'Homme & la Société*, n°152-153, p. 47-77.

27 • WISNER Alain, 1996, *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*, Toulouse, Octarès.

28 • DEJOURS Christophe, 2009, *Travail vivant, Sexualité et travail*, Paris, Payot.

29 • CAROLY Sandrine, 2019, « Collectif de travail », in VALLERY Gérard, BOBILLIER-CHAUMON Marc, BRANGIER Éric, DUBOIS Michel (dir.) *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*, Paris, Dunod, p. 105-108.



Au sein des tiers-lieux, le travail en tant qu'activité revêt une double dimension. La première concerne le travail *pour faire fonctionner le lieu*, qui est d'ordre pratique (comment entretenir le lieu, etc.), administratif (comment est faite concrètement la comptabilité) et relationnel (comment les nouveaux arrivants sont accueillis et amenés à découvrir et à s'appropriier le lieu). L'organisation collective amène les membres à réfléchir aux différents processus de fonctionnement et reflète l'expérience du travail réel. L'autre dimension concerne *le travail à partir du lieu* : il s'agit des projets qui naissent dans le fonctionnement collectif mais peuvent être portés par un membre plus particulièrement. Ces projets impulsés à partir du lieu ne concourent pas forcément à une rémunération. L'activité bénévole est primordiale, même si elle est progressivement modulée par les tentatives d'aboutir à un retour rémunérateur. Les tiers-lieux apparaissent comme des espaces d'expérimentations sur la manière de concevoir, d'organiser et de mettre en œuvre le travail, qu'il soit bénévole ou non, visible ou non.

Au sein de TZC, le travail, en tant qu'activité, semble avoir été un oublié et cela pèse dans la construction du MSE des entreprises à but d'emploi. La focalisation sur le nombre d'emplois créés ne questionne pas le sens du travail, son potentiel d'émancipation et de consolidation du projet productif, au-delà de l'emploi. Or, le projet TZC se construit à partir de l'idée d'un agencement entre besoins et possibilités, sur un territoire donné. Cela ne peut pas être simplement le résultat de créations d'emplois, mais la marque d'une production alternative de la valeur d'usage du travail, par l'activité.

L'activité des salariés et bénévoles, c'est-à-dire leur travail réel, inventif et innovant, par-delà les profils de poste et les tâches attribuées, génère des processus de nouvelles normes et valeurs au cœur de situations où s'entremêlent, en pratiques, usage du travail et usage du bénévolat. Dans cet optique, la création de la valeur, conduit à examiner les modalités d'évaluation d'utilité sociale et d'impact social.

III.2. Les modalités d'évaluation : glissement de l'utilité sociale aux impacts sociaux

Évaluer la valeur générée par les associations renvoie à l'épineuse question du « produit » associatif sur laquelle bute la comptabilité nationale³⁰, suggérant des notions et outils spécifiques. L'injonction à la mesure de l'utilité sociale et surtout de l'impact social à laquelle font face une grande partie des associations est liée à de nouvelles modalités partenariales entre les pouvoirs publics et les associations, les premiers ne s'accommodant plus d'une coordination par la confiance, mais gérant les partenariats sur la base du *gouvernement par la preuve*³¹. De ce point de vue, le **glissement lexical de l'utilité sociale vers l'impact social** qui s'opère au cours des années 2010 est loin d'être neutre. Il est le révélateur des transformations de l'action publique et, avec elles, du passage de l'évaluation comme démarche de reconnaissance des spécificités associatives à la mesure d'impact comme moyen de différenciation des associations dans une régulation concurrentielle.

Tout d'abord, la genèse de ces notions d'utilité sociale et d'impact social relève d'univers sociaux forts différents. Alors que l'impact social vient du monde anglo-saxon et s'impose « par le haut », l'utilité sociale émane des acteurs de l'ESS qui souhaitent faire reconnaître leurs spécificités³². La notion d'utilité sociale émerge dans les années 1970, d'abord en lien avec la légitimité qu'auraient les acteurs privés non lucratifs à intervenir dans la réponse à des besoins guidés par l'intérêt général. C'est en effet dans le cadre d'un État social reconfiguré, qui s'appuie de manière croissante sur l'action associative, que se pose la question de la concurrence loyale/déloyale d'acteurs privés bénéficiant de financements publics (ou de dérogations fiscales), question à partir de laquelle la reconnaissance de « l'utilité sociale » constituera une forme de légitimation pour accéder à ces dispositifs ou fonds publics³³.

Cette référence à l'utilité sociale vient justifier l'activité associative et son financement public dans un contexte de salarisation croissante et de professionnalisation du monde associatif. Progressivement, l'utilité sociale devient un indicateur quasi identitaire de l'ESS, inscrit dans la loi du 31 juillet 2014.

C'est dans les années 2000, dans le cadre de politiques d'aide aux pays en développement que la mesure d'impact social est d'abord mobilisée par des institutions internationales et des ONG. Il s'agit d'identifier l'effet causal attribué directement ou exclusivement à un programme. Portée par les valeurs, les normes et les instruments du *New Public Management*, la notion d'impact social se déploie à proximité de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et de l'entrepreneuriat social. La diffusion de cette doctrine s'articule, en France, à une transformation des modes de financement des associations : on observe la montée d'une régulation de plus en plus concurrentielle où l'évaluation de l'impact social joue un rôle clé, celui de différencier une organisation de ses concurrents. L'impact social d'une association devient « un argument de vente »³⁴.

Dans ce sens, l'analyse des MSE associatifs et de leur évaluation révèlent des transformations de l'action publique vers une **logique « d'État social investisseur »** où la mesure de l'impact social conditionne l'allocation des financements (investissement à impact social). Avec la méthode du SROI, *Social Return on Investment*, par exemple, il s'agit de rechercher l'efficacité en maximisant le retour social mais aussi et par extension, le retour monétisé marchand sur investissement public.



30 • L'évaluation des services non marchands repose sur des conventions comptables qui ramènent le produit au coût des facteurs mobilisés pour les produire. Les effets ou « bénéfices collectifs » issus de l'action associative ne sont donc pas pris en compte.

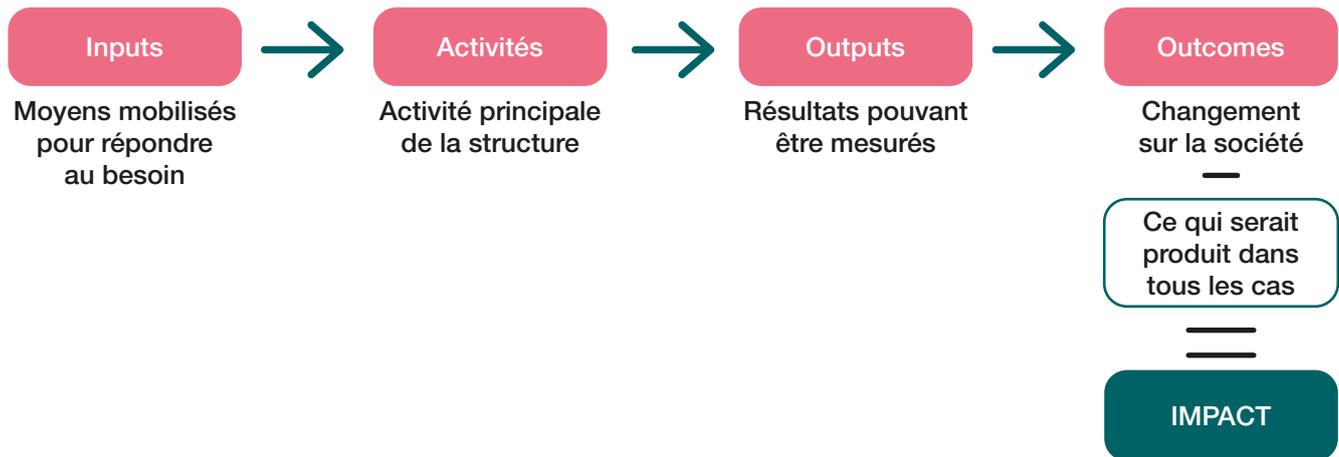
31 • BRUNO Isabelle, JANY-CATRICE Florence, TOUCHÉLAY Béatrice, 2016, *The Social Sciences of Quantification. From Politics of Large Numbers to Target-Driven Policies*, Springer.

32 • STUDER Marion, TRASCIANI Giorgia, PETRELLA Francesca, 2023, *Évaluation des associations en France. Revue de la littérature*, Paris, INJEP Notes & Rapports.

33 • GADREY Jean, 2004, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective à partir de travaux récents*, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE.

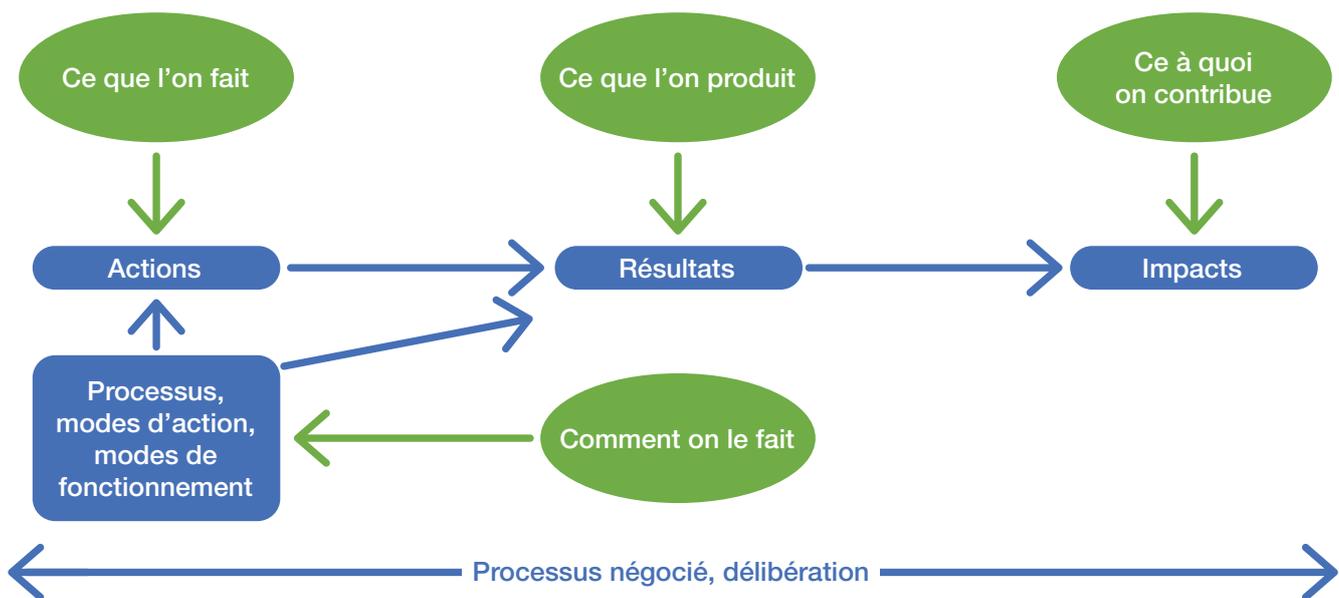
34 • STUDER Marion, TRASCIANI Giorgia, PETRELLA Francesca, 2023, *op. cit.*

✓ **Figure 6 : La chaîne de valeur sociale : vers une mesure de l'impact social**³⁵



L'évaluation de l'utilité sociale telle que revendiquée par les acteurs associatifs relève quant à elle d'une convention sociopolitique³⁶, elle implique un processus négocié entre les différentes parties-prenantes et considère, au-delà du résultat, toute une série de spécificités tenant au mode de fonctionnement associatif tels que la non lucrativité, le désintéressement, le bénévolat, le fonctionnement démocratique... Les méthodes d'évaluation résultent de choix construits et arbitrés par les acteurs concernés (usagers, salariés, financeurs...).

✓ **Figure 7 : L'utilité sociale, une évaluation négociée**³⁷



Le glissement sémantique au bénéfice de l'impact social s'est produit sans qu'il n'y ait de convention partagée ni autour de la manière de valoriser ces impacts, ni même autour d'un accord sur la définition des impacts pris en compte. Aussi, les acteurs associatifs, s'ils utilisent la catégorie, restent soit méfiants, soit désarmés pour mettre en œuvre concrètement la mesure d'impact, notamment dans les petites structures moins dotées en moyens humains et en ressources méthodologiques³⁸.

Surtout, nos investigations montrent que, dans la pratique, sous la pression exercée par les financeurs, même s'ils évoquent « l'impact » de leurs activités, les responsables associatifs se réfèrent en réalité à l'utilité sociale qui transparaît dans les bilans annuels d'activité; la mesure de l'impact social étant restreinte à des quantifications aléatoires d'actions et d'événements, de participants accueillis, de partenaires, etc. ; sans oublier qu'une partie des acteurs continue de se situer en dehors de ces débats, les considérant comme d'ores-et-déjà trop éloignés de leurs pratiques et risquant de les dénaturer.

35 • D'après *ibid*, p. 64.

36 • GADREY Jean, 2004, *op. cit.*

37 • D'après AVISE, 2007, *Évaluer l'utilité sociale de son activité : mener une démarche d'auto évaluation*, <https://www.avise.org/comprendre-ess/impact-social>

38 • CELLE Sylvain, 2020, *La dynamique démocratique des organisations de l'économie sociale*, Thèse de doctorat, Université de Lille.

Pour autant, au niveau gouvernemental et communautaire comme aux échelons locaux, l'impact devient la catégorie de communication privilégiée (« les entreprises à impact »), favorisant au passage une porosité des frontières juridiques entre entreprises de l'ESS et entreprises classiques, source de banalisation.

À travers la montée en puissance de l'impact social, et dans une moindre mesure de l'utilité sociale interprétée sous l'angle restreint des effets quantifiés, c'est la légitimité de l'action associative qui est mise en cause : **l'attention n'est plus portée sur le projet associatif mais sur le produit de l'association³⁹ qui doit établir la preuve de son utilité.** Pour les associations enquêtées, il ne s'agit pas d'échapper à la contrainte de résultat mais de considérer collectivement ce qui est produit et qui fait résultat. En effet, la valeur sociale n'est pas tant un objet stable et déterminé qu'une variable sur laquelle la délibération est impérative, aussi on voit mal comment se passer d'une réflexion critique à la fois sur les objectifs stratégiques des associations et sur les choix des indicateurs permettant d'évaluer leur MSE. Finalement, l'imposition par les pouvoirs publics de ce glissement sémantique pose des défis démocratiques cruciaux pour les associations et l'appréciation de leur valeur sociale.



III.3. L'accès au capital

L'accès au capital est souvent **un impensé** des travaux sur les MSE associatifs. Le caractère a-capitalistique des associations, qui permet l'engagement de personnes plutôt que de capitaux⁴⁰, est valorisé en mettant en exergue l'absence de rémunération du capital qu'il implique.

Pourtant la concurrence croissante avec des entreprises de capitaux à but lucratif, comme les processus de fusion-acquisition développées par l'entreprenariat social, montrent que les associations ne sont pas à l'abri des logiques capitalistes. Du reste, se posent les problèmes de l'accès à des locaux, du financement des moyens de production ou de la constitution d'une trésorerie comme pour toute entreprise. Ainsi, des projets - comme des politiques publiques expérimentales - sont mis en œuvre sans que le capital indispensable à la réalisation des activités soit mobilisé dans des conditions satisfaisantes.

Au demeurant, dans la période récente, l'insuffisance de subventions publiques d'investissement a conduit les pouvoirs publics à ouvrir des domaines d'activités, auparavant réservés aux associations et au secteur public, tels que les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) ou l'accueil de la petite enfance, aux entreprises capitalistes. Des secteurs historiques de l'économie sociale, comme les centres sociaux, mais aussi le secteur de l'IAE, ou de nouvelles expérimentations encadrées comme TZC ou alternatives comme les tiers-lieux, se trouvent confrontées à des difficultés analogues. Pour faire face notamment au problème de l'accès à des locaux, des associations cherchent à nouer des rapports avec les collectivités territoriales tandis que d'autres doivent se tourner vers des propriétaires privés plus ou moins soucieux de leur projet.

Dans le cas des tiers-lieux associatifs, l'accès au foncier reste un enjeu de taille s'il n'est pas résolu par l'implication de « grosses » associations mobilisant leur patrimoine pour créer ces nouveaux espaces. Dans d'autres configurations, les tiers-lieux sont dépendants des choix et revirements des collectivités territoriales avec qui ces tiers-lieux cherchent à conventionner pour la mise à disposition de locaux ou leur location à prix modéré. L'accès au foncier par l'entremise d'un propriétaire privé peut, elle aussi, prendre deux formes : la location du lieu par l'association ou la mise à disposition lorsque le propriétaire se fait mécène. La première situation peut se révéler très risquée pour des MSE dans lesquels les charges principales sont locatives. Elles s'avèrent parfois difficiles à honorer de manière régulière pour les tiers-lieux dont les ressources ne sont pas complètement stabilisées. La seconde situation crée de l'incertitude, notamment par l'absence de relations partenariales fortes, autres que la simple mise à disposition transitoire ou durable.

39 • GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel, 2017, « L'économie sociale et solidaire et les formes de son évaluation », in DEFOURNY Jacques et NYSENS Marthe (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*, Louvain-La-Neuve, De Boeck, p. 363-396.

40 • DRAPERI Jean-François, 2018, « Regrouper des personnes plutôt que des capitaux : associations et coopératives », *Cahiers de l'action*, n°50, p. 71-78.

Dans le cas du TZC étudié, le manque de capital d'amorçage a tout d'abord ralenti la dynamique du projet. L'absence d'investissement a donné lieu à de fortes tensions et a généré un stress parfois aigu au départ de l'activité. Il a ensuite canalisé, voire conditionné, l'entreprise à but d'emploi (EBE), dans une trajectoire productive spécifique : les activités industrielles nécessitant un important capital de départ ont été mises de côté au profit d'activités servicielles, souvent considérées comme peu « professionnalisables », et très interstitielles, ainsi que de petites activités artisanales.

Sensibilisé à cet enjeu par les EBE et le Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée, le Ministère de l'emploi a fini par allouer des fonds d'amorçage. Dans le cadre de la deuxième loi d'expérimentation, une dotation est accordée systématiquement par l'État sans résoudre pleinement les difficultés d'accès au capital des EBE, notamment au foncier, celles-ci devant par ailleurs solliciter le mécénat, les collectivités locales, etc. pour investir dans l'outil de production.

L'insuffisance de capital se manifeste aussi dans les associations par des « difficultés de trésorerie » et entraîne des phénomènes de concentration avec le rachat d'associations en difficulté par de grands groupes associatifs dont les stratégies de croissance conduisent à les rapprocher de la gestion des grandes entreprises capitalistes. La propriété des associations fusionnées resterait en définitive sociale du fait du caractère impartageable des réserves constituées mais ces phénomènes de concentration, qui permettent d'économiser des postes-emplois, conduisent notamment à un affaiblissement radical de l'implication des bénévoles.

Le faible engagement public pour compenser par subventions les capacités limitées en investissement des associations a paradoxalement conduit à l'extension de logiques de patrimonialisation en lien avec des phénomènes de concentration et d'accaparement du foncier. Cette tendance de fond découle de l'ouverture encouragée par les pouvoirs publics à la création d'une offre privée à but lucratif dans des domaines d'activités occupés traditionnellement par les associations. La prise en compte de ces enjeux dans les réflexions sur les MSE associatifs apparaît dès lors incontournable si l'on veut préserver les spécificités et permettre la viabilité des associations.

Conclusion

Quel(s) modèle(s) socioéconomique(s) déploient les associations ? Comment font-elles pour se pérenniser sans trahir leur projet dans le contexte de transformation structurelle de leur rapport à l'État et au capitalisme et, surtout, de raréfaction des soutiens financiers publics ?

Pour le comprendre, notre collectif d'auteurs a tenté d'être au plus proche des réalités en tension des mondes associatifs dans trois champs aux caractères sensiblement éloignés et de refléter l'intelligence des projets associatifs.

Les associations semblent avoir à relier différents ingrédients étroitement imbriqués et constitutifs de leur MSE, ce qui révèle plusieurs enjeux cruciaux : des formes d'hybridation des ressources à dominante réciprocaire et redistributive ; un encastrement sociopolitique pluriel potentiellement garant d'une co-construction des politiques publiques attentives aux besoins sociaux émergents ; un rapport au travail en tant qu'emploi mais aussi et (surtout) en tant qu'activité, processus collectif de création de la valeur ; une réflexivité critique sur la substitution progressive des modes d'évaluation de l'utilité sociale par des systèmes d'indicateurs monétisés d'impact social ; et, enfin, un rapport au capital qui, à défaut d'être pensé, ouvre la porte aux logiques capitalistes d'accaparement.

En définitive, **il importe d'analyser les MSE associatifs en actes afin de souligner leur trajectoire sociohistorique, leur principe identitaire référé à la réciprocité, leur immersion territoriale, ainsi que leur production et apports en valeur nichés dans l'activité de travail, qu'elle soit bénévole ou non.**

Les auteurs et autrices de ce Cahier de recherche sont membres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS) :

Le Réseau Inter-Universitaire de l'Économie sociale et solidaire (RIUESS)

s'est constitué en 2000 autour de membres fondateurs issus de quatre universités, Lyon 2, Aix-Marseille 2, Valenciennes, Toulouse 2 et d'un centre de recherche associatif, le Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie (CRIDA).

Depuis 2001, le RIUESS organise des rencontres académiques annuelles ouvertes aux praticiens, qui traitent de problématiques et d'enjeux qui traversent l'ESS.

22 Universités françaises et étrangères ont ainsi accueilli ces rencontres

(<https://riuess.org/rencontres-riuess/>). L'« invisibilisation » institutionnelle et politique des formations universitaires diplômantes en ESS et la survalorisation des formations en entrepreneuriat social portées par les écoles privées, ont conduit à une structuration juridique du RIUESS en 2015. L'association RIUESS a tenu sa première assemblée générale ordinaire lors des XVI^e rencontres à l'Université de Montpellier en mai 2016, avec pour finalité de promouvoir la formation et la recherche en ESS à l'université.

L'association RIUESS défend une approche singulière de la recherche et de la formation universitaire en ESS comme elle le rappelle dans le « Manifeste du RIUESS » **(<https://riuess.org/manifeste-riuess/>)**, en insistant notamment sur les dimensions historicisées, pluridisciplinaires et critiques ainsi que sur l'importance de l'articulation entre chercheur.e.s et acteurs.rices.



**Ensemble,
faisons grandir
la France**

caissedesdepots.fr

