



# Associations

et

# logiques de marché

*Document de travail en cours d'instruction*

Ce rapport d'étude a été réalisé par Serge Cordellier ([serge.cordellier@club-internet.fr](mailto:serge.cordellier@club-internet.fr)), chercheur indépendant, en collaboration avec Virginie Roé ([virginieroe@cPCA.asso.fr](mailto:virginieroe@cPCA.asso.fr)), chargée de mission à la CPCa nationale.

Ce rapport s'inscrit dans la démarche de réflexion collective engagée en septembre 2008 sur la question des « projets associatifs et logiques de marché » qui a bénéficié du soutien de la DIISES et de la Caisse des Dépôts.

*Juin 2009*

## *Table des matières*

<i>Présentation</i> .....	4
<i>Première Partie</i> .....	8
<b>Ce qu'en disent des militants et des responsables</b>	
I. Comment préserver et améliorer l'identité associative ?.....	9
II. Comment défendre la spécificité de la gouvernance associative ?.....	13
III. Comment ne pas être assignés à des rôles de prestataires ?.....	20
Conclusions de la première partie.....	27
<i>Seconde Partie</i> .....	30
<b>Préserver et promouvoir l'entrepreneuriat associatif</b>	
Dix constats largement partagés.....	31
Conclusions de la seconde partie.....	44
<i>Des pistes pour aller plus loin</i> .....	46
<b>Approfondir l'interconnaissance associative</b>	
<b>Poursuivre les échanges sur l'entrepreneuriat associatif</b>	
<i>Proposition de déclaration collective CPCPA (à débattre au CA du 01/10/09)</i> .....	48
<i>Annexes</i> .....	49



## *Présentation*

La CPCA a engagé en 2008 une réflexion collective au sein du mouvement associatif (CPCA nationale et régionales, fédérations associatives, associations...) pour une mise à niveau de l'information et une réflexion collective et participative sur le rapport des associations aux activités économiques et au marché, ainsi que sur leur articulation avec les services publics. Il s'agissait par là de mieux comprendre en quoi la fonction d'entrepreneur économique des associations (au sens de producteur et gestionnaire de richesses collectives) est de plus en plus confrontée à la logique des marchés et les conséquences qui en découlent.

### **Une démarche très ouverte**

Cette démarche s'est voulue très ouverte et elle ne s'est limitée ni aux « associations gestionnaires » ni à tel ou tel modèle de gouvernance ou d'activités. Elle a été conçue comme une instruction collective selon un processus de co-construction au pas à pas. Elle s'est adressée à l'ensemble des champs associatifs qui, au-delà de leur diversité, partagent pour partie des préoccupations et des constats communs. D'une manière ou d'une autre, la quasi-totalité des projets associatifs se trouvent en effet confrontés aux logiques de marché sur fond d'évolution du contexte politique national et européen (Loi organique relative aux lois de Finances– LOLF, Révision générale des politiques publiques – RGPP, transposition de la directive « Service » ...). Il s'agissait de mieux comprendre en quoi l'identité associative tend à être remise en cause à la fois dans son rôle d'*acteur politique* et dans sa fonction d'*innovation* et de *transformation sociales* et de mesurer le risque de voir les associations confinées aux seuls secteurs non solvables et assignées à des rôles de simples prestataires.

### **Des entretiens, des groupes de discussion**

Une douzaine d'entretiens ont eu lieu à partir d'octobre 2008 avec des responsables de coordinations membres de la CPCA et quelques personnes ressources [*voir la liste des entretiens en annexe*]. Le matériel recueilli lors des premiers entretiens a nourri un écrit (constats, questionnements...) qui a servi à l'organisation de douze premiers groupes de discussion en janvier et février 2009. Ces groupes de discussion (rassemblant de 5 à 10 personnes) n'étaient pas des commissions : ils étaient composés de militants et responsables issus de toutes les familles associatives et il s'agissait non d'élaborer des positions mais de mettre en commun leurs expériences pour formuler collectivement des constats et interrogations. La démarche était donc inter-associative et non institutionnelle.

La production commune devait émaner des participants eux-mêmes et non de spécialistes ou de responsables de la CPCA. Les thèmes discutés ont été au nombre de trois :

- 1. Comment préserver et améliorer l'identité associative ?
- 2. Comment défendre la spécificité de la gouvernance associative ?
- 3. Comment ne pas être réduits à des rôles de prestataires ?

Ces groupes de discussion ont alimenté un premier écrit qui a servi à l'organisation d'un séminaire de travail sur une journée et demie, les 12-13 mars 2009.

### **Un séminaire de travail**

Rassemblant un peu plus de 60 de participants, ce séminaire a élargi et approfondi la réflexion sur les mêmes trois thèmes. Ont alterné travail en groupes de discussion dans le cadre de petits ateliers et échanges en séances plénières. Seize groupes de discussion se sont ainsi réunis lors de ce séminaire (aux thèmes originels s'en sont ajoutés d'autres, sur initiative des participants), la composition des groupes se redéfinissant à chaque fois.

Douze des coordinations nationales de la CPCA étaient représentées lors de ce séminaire : UNIOPSS – Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux, CNAJEP – Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire, Coordination SUD – Solidarité, urgence, développement, CELAVAR – Comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale, Ligue de l'enseignement – un avenir pour l'éducation populaire, Fonda – Fondation pour le développement de la vie associative, COFAC – Coordination des fédérations et associations de culture et de communication, CNL-CAFF – Comité national de liaison des coordinations des associations féminines et féministes, CCOMCEN – Comité de coordination des œuvres mutualistes et coopératives de l'Education nationale, UNAT – Union nationale des associations de tourisme , UNAF – Union nationale des associations familiales, CNOSF – Comité national olympique et sportif français. Cette liste est présentée dans l'ordre d'importance des participations. La moitié exactement des participants était issue des régions (représentant huit CPCA régionales) et 40 % étaient des femmes. La répartition par âges était également assez équilibrée. La grande diversité des cultures associatives représentées a permis de riches échanges.

## **Un suivi politique et technique continu**

Un comité de pilotage est venu encadré l'ensemble de la démarche. Animé par Hubert Allier, vice-président CPCA en charge de l'économie sociale, des financements et des relations contractuelles, ce comité était composé de Jacques Henrard, président de la CPCA ; Jean-Claude Dumoulin, à titre bénévole ; Julien Adda, délégué général CPCA ; Serge Cordellier, chercheur missionné et Virginie Roé, chargée de mission CPCA et coordinatrice interne de la réflexion collective.

Il s'est réuni à 11 reprises entre septembre 2008 et mai 2009.

## **L'émergence d'une parole collective**

Ce processus de brassage aura permis une meilleure interconnaissance entre militants et responsables présents, beaucoup découvrant les convergences et les différences avec d'autres champs d'activités que le leur. Beaucoup se sont déclarés ravis de cette opportunité. Ce séminaire a aussi permis de faire émerger une parole collective certes encore fragmentaire, mais réelle. C'est elle qui est au cœur de ce rapport. Celui-ci s'appuie en effet à la fois sur la production écrite des groupes de discussion (qui avaient pour objectif de se mettre d'accord sur des observations partagées) et sur le *verbatim* des séances plénières, lesquelles étaient enregistrées. Enfin, deux autres groupes de discussion ont été organisés à Toulouse, dans la cadre de la CPCA Midi-Pyrénées. Au total, trente groupes de discussion ont donc ainsi été réunis [*voir la liste des thèmes des différents groupes de discussion en annexe*]. L'ensemble de ces travaux authentiquement participatifs et transparents, complété par des extraits des entretiens réalisés dessine le paysage des réalités associatives telles qu'elles sont *perçues de l'intérieur*, avec leurs lignes de force communes, mais aussi dans la richesse de leur diversité, sans oublier les interrogations formulées.

## **Précisions de vocabulaire**

Pour une compréhension la plus largement partageable au-delà des singularités des cultures associatives propres à tel ou tel secteur, on a veillé à utiliser des termes n'ayant pas double sens ou pouvant susciter des représentations équivoques. On a par exemple tenu compte du fait que le mot « social », dans les métiers du sanitaire et social ou du médico-social renvoie à l'univers des « affaires sociales » ou des « politiques sociales », alors qu'il est aussi utilisé dans une sens beaucoup plus large (dérivant selon le cas de « société » ou de « sociétal ») comme dans « utilité sociale », « demande sociale » ou « expérimentation sociale », par exemple. De même, on a préféré parler de « responsables élus » ou d'« administrateurs »

plutôt que de « bénévoles » en réservant ce terme aux militants et autres acteurs n'exerçant pas de responsabilités d'administration ou de représentation de l'association. On a également préféré parler de « cadres salariés » ou de « responsables salariés » que de « management ». On a aussi tenu compte du fait que, selon les cultures associatives, des termes comme « usagers » peuvent être préférés à « bénéficiaires » ou à d'autres encore.

Enfin, on a veillé à ne pas confondre tout argent d'origine publique avec des « subventions ». On note aussi que les termes « prestation » ou « prestataire » peuvent avoir un sens particulier dans certains champs d'activité, ceux du sanitaire et social ou médico-social, par exemple.

## **Première Partie**

**Ce qu'en disent des militants  
et des responsables**

*Cette première partie valorise essentiellement l'expression collective des participants aux groupes de discussion réunis dans le cadre de cette étude. Ils en représentent le verbatim. Pour partie, certains de ces propos sont par ailleurs complétés par des extraits des entretiens qui ont eu lieu avec des responsables des coordinations nationales.*

---

## I. Comment préserver et améliorer l'identité associative ?

Ce thème portait sur l'identité et le projet associatifs. Il a fait l'objet de sept groupes de discussion. Les échanges au sein des groupes étaient engagés sur la base d'un questionnement introductif.

*« Au-delà de la diversité des activités et de l'objet social des associations (gestion d'équipements ou d'établissements, défense de droits ou fonction d'alerte, etc.) et au-delà du fait que certaines associations assurent des fonctions économiques et/ou commerciales et d'autres non, en quoi le projet associatif continue-t-il à fonder une spécificité non réductible et une légitimité non contestable ? »*

---

### 1. Plusieurs identités mêlées

La plupart des groupes de discussion ont souligné le fait que les associations ont souvent plusieurs identités entremêlées. De par leur objet et leur projet, elles ont une dimension politique. Elles sont également souvent gestionnaires et/ou employeurs – selon le cas de bénévoles, de salariés, d'établissements ou d'équipements, de services, de prestations...

Un interlocuteur résume cette question de l'identité plurielle par le fait que les associations peuvent assumer trois fonctions essentielles : sociale, civique, économique. Le souci d'articulation de ces différentes fonctions revient souvent : comment concilier en certains cas une logique entrepreneuriale avec la spécificité associative ? Comment mieux gérer les tensions entre objets sociaux et cultures associatives ? Cette préoccupation revient souvent : « Notre force est non seulement de dispenser des services, mais aussi d'être un lieu

d'engagement. [...] On encourage une vraie vie citoyenne qui vivifie la vie associative ». Il n'en découle pas moins une vraie tension dans la manière de faire cohabiter des différentes dimensions. « Les associations sont tiraillées d'une part entre leurs obligations gestionnaires, avec leur cortège de normes, de règles, et le souci de professionnalisation et, d'autre part, la nécessité de conserver l'état d'esprit militant et le comportement sans but lucratif dans une société de plus en plus marchande et financiarisée ».

Un responsable constate quant à lui que « certaines associations sont constituées de citoyens, d'autres d'institutions et de structures. Beaucoup sont des mécaniques de labels, de réponses à des demandes suscitées par les pouvoirs publics ».

## **2. « Nos trois missions civique, sociale et économique »**

La crainte est souvent exprimée que cette démarche [la gestion de services et d'activités économiques] ne soit pas comprise et qu'on aboutisse à séparer professionnalisme d'un côté et militantisme de l'autre. « Il est nécessaire de se comporter avec le sérieux et le professionnalisme des entreprises que nous sommes sans perdre notre âme ; nous ne devons pas opposer projet associatif et gestion d'activités économiques [...] il faut mener *en même temps* nos trois missions civique, sociale et entrepreneuriale. »

Certains redoutent en effet que ces différentes fonctions ne tendent à être séparées par des « labels » ou des critères de classification qui aboutiraient à remettre en cause la loi de 1901 et à réduire les associations au seul secteur non solvable : « Je n'ai pas envie d'entrer dans une logique où on séparerait l'existence économique de l'association de sa vie associative. On veut rester en capacité d'offrir des services pour tous, à ne pas être cantonnés au seul domaine caritatif. » Beaucoup expriment leur souci de conserver une exigence de mixité sociale des publics afin de poursuivre leur mission de consolidation de la cohésion sociale.

## **3. Une capacité d'innovation et d'expérimentation sociales**

L'attention portée aux demandes sociales émergentes (encore non solvables) et le souci de renouveler le projet associatif conduisent à être force d'expérimentation et d'innovation sociales. Cela suppose que les associations disposent de moyens à cet effet, de temps et de la possibilité de prendre des risques. Comment préserver cette capacité et cette mission dans un contexte où les procédures publiques tendent à restreindre toujours plus l'autonomie de recherche des associations et à permettre de moins en moins

d'investissements durables ? Un responsable rappelle que l'association a pour fonction d'agir en faveur de la transformation sociale et d'assurer un rôle de veille sociale.

Comment préserver cette capacité d'innovation face aux tendances lourdes à l'instrumentalisation et à la substitution de prestations formatées aux actions s'inscrivant dans le projet associatif ? Comment favoriser l'innovation dans les pratiques ? Comment faire émerger de nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement susceptibles de mieux combiner cette identité souvent plurielle des associations ?

#### **4. Ne pas confondre objet social, projet associatif et activité courante**

On constate que beaucoup d'associations ne disposent plus d'espaces significatifs pour périodiquement s'interroger sur leur trajectoire, procéder à une réelle évaluation exigeante de leur projet. Beaucoup, soumises à des contraintes d'équilibre financier et dans de perpétuelles négociations, finissent par considérer que l'activité courante (résultant de fait des commandes ou des opportunités à leur portée) définit leur identité et, implicitement (et pas toujours consciemment), leur projet. Il est également souligné, dans le même ordre d'idée, que le projet global de l'association ne se réduit ni à l'énoncé de son objet social ni à la somme des actions mises en œuvre dans son cadre. Il est aussi rappelé que le seul statut ne garantit pas automatiquement l'existence d'un projet.

Comment échapper à ces confusions courantes ? Il est souvent affirmé que le militantisme doit rester le moteur du projet associatif, qu'il est une condition de la préservation de celui-ci et le dénominateur commun associatif dans sa réponse à la demande sociale et sociétale et aux besoins des territoires. L'outil économique doit rester au service du projet.

#### **5. Un projet devant évoluer dans des contextes changeants**

Certains responsables soulignent par ailleurs que le projet associatif ne doit pas être « éternel », considéré comme immuable. Comment le faire évoluer et l'actualiser ? Comment mieux se projeter dans l'avenir, tenir compte de contextes changeants ? Comment rétablir (ou préserver) les temps et les cadres de réflexion nécessaires à des bilans exigeants et des remise en perspective du projet ? Donner corps au projet associatif, le faire vivre, suppose en effet de renouveler régulièrement les orientations stratégiques.

Beaucoup de militants affirment par ailleurs que l'association doit veiller à transmettre aux jeunes l'envie de contribuer à la vie citoyenne et à l'expérience du projet associatif. Mais est-ce seulement une question de transmission d'envie ? N'est-il pas nécessaire aussi que les jeunes (et moins jeunes) construisent leur propre expérience à partir de leurs propres envies et manières de faire ?

*Un autre groupe de discussion* a aussi échangé sur le thème de l'« utilité sociale des associations ». Parmi ses discussions, on peut relever qu'il a notamment bien entendu préconisé d'affirmer et afficher la plus value liée aux spécificités associatives : projet collectif, fonctionnement démocratique, innovation et expérimentation sociales, etc. et aussi souligné avec insistance que les associations sont certes des acteurs économiques, mais que la richesse qu'elles produisent va bien au-delà et qu'il faut construire des indicateurs permettant de le mesurer : « Montrer l'utilité sociale et sociétale des associations et définir des indicateurs qui l'illustrent, et les faire reconnaître avec l'ensemble des parties prenantes. »

### ***Des souhaits***

Un responsable s'interroge quant aux évolutions futures et résume bien des propos exprimés : « Que sera l'association dans dix ans ? Qu'elle mène ou non des activités entrepreneuriales au plan économique, elle doit conserver sa fonction sociale, celle d'acteur fondamental du dialogue civil, ainsi que son rôle dans les processus participatifs pour enrichir la démocratie représentative. Si on désarrime de ces missions la fonction économique, on court un grand risque. »

Il a aussi été fortement souligné que pour préserver les fondements, valeurs et sens des projets associatifs, il apparaît souhaitable de poursuivre le travail inter-associatif, en consolidant la structuration par réseaux, coordinations, etc., à la fois à l'échelle locale, régionale, nationale et européenne ; et par une participation coordonnée aux politiques publiques.

## **II. Comment défendre la spécificité de la gouvernance associative ?**

Ce thème a fait l'objet de huit groupes de discussion. Les échanges au sein des groupes étaient engagés sur la base d'un questionnement introductif.

*« Les valeurs qui fondent le fait associatif se traduisent par une gouvernance particulière. Dans quelle mesure celle-ci parvient-elle à ne pas se banaliser ? Comment évolue la fonction employeur ? Que deviennent les formes de participation et l'articulation des diverses parties prenantes (administrateurs, différentes catégories de salariés, bénévoles, stagiaires, usagers ou bénéficiaires, partenaires, etc.). »*

---

### **1. Des rappels fondamentaux**

Pour aborder ce questionnement, il faut d'abord revenir aux fondamentaux, ce qu'ont rappelé plusieurs interlocuteurs : quelle est la spécificité des fonctionnements des assemblées générales et conseils d'administration en termes d'organisation, de fonctionnement ? Comment rend-t-on compte de son mandat (réussites comme échecs) ? Ces questions qui semblent aller de soi sont-elles régulièrement revisitées ? Les objectifs de transparence et de démocratie (qui recouvrent d'autres aspects) sont-ils aussi évalués à cette aune ?

Il est rappelé un autre principe fondamental, à savoir que la gouvernance associative doit être dépendante du projet et que les associations ont le devoir d'innover, qu'elles doivent se donner les moyens de leur politique et ne pas se contenter de la politique de leurs moyens (évocation de l'évolution des financements). On souligne la nécessité de parler de gouvernance en permanence, par le biais de formations, de commissions évaluatives, de dialogue social interne.

Quelles sont les places respectives des différentes parties prenantes dans la gouvernance ? Beaucoup constatent qu'elles ont souvent chacune une vision et des attentes propres par rapport au projet associatif et qu'il existe une certaine porosité entre les rôles qu'elles exercent. On souligne en outre souvent qu'il est nécessaire de construire un cadre réglementaire interne.

On ne saurait rappeler les fondamentaux de la gouvernance associative sans évoquer la place des membres, des adhérents : « Il n'y a pas d'associations sans membres, pas de projet associatif sans coproduction avec les membres. »

### **3. Les effets de la professionnalisation**

La gouvernance des associations a beaucoup évolué du fait de leur professionnalisation, engagée de longue date. Cette dernière a peu à peu modifié les équilibres entre responsables élus en charge de l'orientation politique et les directions salariées en charge du management. Elle a aussi modifié la place des militants et bénévoles par rapport à celle des salariés.

Beaucoup soulignent les effets du passage d'un fonctionnement reposant sur un engagement militant à celui s'appuyant sur des personnels recrutés non préparés ni formés à s'adapter à la vie associative. « Cela peut tuer le système » déclare un responsable qui a assisté à la professionnalisation dans les domaines de l'animation et des activités sportives. « On a créé des diplômes et des règles de métier. Il y a trente ans, quand les lois d'encadrement n'existaient pas, la majorité des moniteurs étaient des quasi bénévoles ». Un autre constate « une taylorisation des tâches du tertiaire. A l'administration générale, les tâches sont de plus en plus fractionnées. Elles sont certes exercées de manière de plus en plus compétentes, mais sans relation avec la vie associative elle-même. Le bénévolat a par ailleurs beaucoup baissé. » Un autre encore observe un processus de « bureaucratisation » et un vieillissement des personnels de l'animation.

Plusieurs interlocuteurs soulignent cependant que le processus n'est pas général, qu'un certain nombre d'associations, quoique professionnalisées sont restées très vivantes et inventives. On relève aussi que les mouvements de jeunesse présentent d'autres caractéristiques parce qu'il s'agit d'associations gérées par les jeunes eux-mêmes. Les mouvements du scoutisme sont dans une situation proche.

### **4. Le pouvoir des administrateurs et celui des cadres salariés**

La question de la répartition des rôles entre élus et dirigeants salariés est au cœur des interrogations sur la gouvernance. Les administrateurs exercent-ils véritablement leur rôle politique ou celui-ci est-il de fait délégué, au moins pour partie aux cadres salariés dirigeants,

alors que souvent ni les statuts ni le règlement intérieur ne le prévoient ? Un aspect de cette question concerne bien entendu la fonction employeur et la manière dont elle est assumée.

D'une manière générale, comment les administrateurs élus et les cadres salariés se répartissent-ils les rôles dans la prise de décision ? Quel est le partage des responsabilités et des fonctions ? Qui assure la pérennité de l'association, son orientation ? Sur quoi se fonde la légitimité de chaque partie prenante ? Comment se caractérisent leurs apports respectifs ? Comment s'articulent leurs actions ? Comment cela est-il formalisé ?

Un responsable dresse un constat sévère : « Les administrateurs sont souvent peu engagés, les gestionnaires ne connaissent plus l'histoire », ajoutant que, dans de grandes associations, selon sa propre expérience, « la complexité d'une structure comme le conseil d'administration est difficile à percevoir pour quelqu'un qui n'y passe que quelques heures à intermittence. Il n'est pas certain par ailleurs que les directions administratives souhaitent toujours qu'il y ait contact entre administrateurs et salariés. » Il pense que le « modèle du PDG doit être à tout prix évité » et qu'il « faudrait qu'il y ait des gens qui aient un autre regard que le directeur pour créer un peu de dialectique, un peu comme un conseil de surveillance ». D'autres interlocuteurs soulignent la difficulté à « trouver des directeurs capables de gérer en compatibilité avec le projet », ou plaident en faveur de « formations pour administrateurs », ou encore pointent les risques de « marginalisation du Conseil d'administration quant à la circulation de l'information ».

Certains responsables nationaux constatent que « dans beaucoup de structures, la représentation politique est assurée de fait par des dirigeants salariés ». Dans certaines grandes associations, la fonction « employeur » et les responsabilités qui leur sont liées sont assurées, par mandatement statutaire, par des dirigeants salariés (délégué général par exemple). La délégation de pouvoirs et de responsabilités peut également être étendue par convention interne (engagement des dépenses, représentation, par exemple).

Plusieurs interlocuteurs insistent très fortement sur la nécessité de défendre la séparation entre politique et technique et sur le respect des mandats et des statuts. D'autres sont moins diserts.

## 5. La place des salariés et celle des bénévoles

La question de la gouvernance associative, de même que celle de la professionnalisation renvoient aussi à la place occupée par les bénévoles et/ou militants. « Nous savons tous que

le bénévolat est un élément fondamental de la vitalité associative ». Les groupes de discussion ayant échangé sur la gouvernance ont tous insisté sur « l'importance de pouvoir mobiliser des militants ».

Mais les associations peuvent-elles pour autant se priver de compétences ? Comment trouver un équilibre entre salariés et bénévoles qui respecte la technicité des missions et l'engagement militant ? Comment faire pour ne pas être dans une opposition mais dans une construction ? Comment par ailleurs faire mieux connaître la spécificité du projet associatif, les valeurs qu'il porte, les fonctionnements qu'il induit au niveau de tous les salariés qui travaillent dans les structures associatives et des bénévoles qui s'y investissent ? L'enjeu de la formation des salariés, mais aussi des bénévoles, pour leur faire mieux partager le projet associatif est essentiel : « Cela exige un travail faramineux pour qu'ils portent eux-mêmes le projet et se sentent engagés sur le sens. » Certaines associations ont par ailleurs ouvert (parfois de longue date) des chantiers sur les métiers exercés et sur l'identité professionnelle.

Un responsable pose une question souvent tue : « Qu'est ce qu'on fait des salariés ? On maintient l'emploi ou le projet associatif ? ». C'est un dilemme souvent vécu, d'autant plus lorsque les responsables salariés disposent de la confiance des administrateurs pour proposer les orientations d'activité. Bien souvent, celles-ci correspondent à leurs propres compétences et savoir faire et ne s'inscrivent plus toujours dans un projet associatif. En pareil cas, la responsabilité politique des administrateurs pour être garants du projet doit être soulignée. Pour autant, la participation des salariés dans l'évolution du projet associatif reste posée par de nombreux responsables.

La question du dialogue social est également centrale. « La tension entre intérêts associatifs dans le sens du projet porté par l'association employeur et les revendications des salariés doit être assumée », considère une responsable nationale. « Nous devons ne pas fuir notre rôle d'employeur. C'est certes ingrat, mais c'est notre rôle et il faut l'assumer politiquement ». Certains interlocuteurs s'interrogent : « Quelle application du droit du travail ? Comment applique-t-on les conventions collectives ? ». La nécessité de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est également souvent soulignée.

Beaucoup de responsables pensent par ailleurs non souhaitable de classer les associations en catégories selon, par exemple, qu'elles sont à base exclusivement bénévole ou qu'il s'agit d'associations gestionnaires. Beaucoup conviennent en revanche qu'il faut renforcer l'accès et la place active des bénévoles.

Il est aussi souvent relevé que, dans certains domaines associatifs, « il existe une zone de friction majeure entre les acteurs bénévoles et les autres professionnels car les syndicats ont fait passer l'idée d'une présomption de salariat ou considèrent qu'il y a concurrence avec des salariés statutaires ».

## 6. Fédéralisme et autres modes d'organisation

Une autre dimension mérite aussi d'être revisitée, celle qui articule – dans des configurations très diverses dont certaines tiennent compte de principes organiques de subsidiarité – les différents échelons territoriaux, entre la structuration nationale et la structuration locale, ainsi que les agencements de pouvoir qui en découlent. Ces diverses configurations, fédérales ou autres (en réseaux par exemple), n'ont pas leur équivalent dans le monde des entreprises à but lucratif qui connaît essentiellement des établissements organiquement dépendants, des filiales ou des entreprises franchisées. Cette particularité des associations, ce fédéralisme ou ce principe de réseaux que l'on peut retrouver dans certains secteurs coopératifs et mutualistes, est un trait de l'économie sociale. Cela n'est pas antagonique avec l'existence possible de filiales créées par des associations.

Les schémas de fonctionnement sont cependant les plus divers, selon que les associations reposent sur un strict principe fédéral (en général à base géographique, local, départemental et/ou régional) ou qu'elles sont « consolidées ». Certaines grandes associations ont ainsi supprimé leurs niveaux départementaux et gèrent l'activité et l'emploi centralement. D'autres modèles, hybrides, existent également. Ainsi les structures régionales ou locales ont, dans certains cas, une très grande autonomie et l'union ou la fédération nationale n'a plus le rôle d'impulsion qu'elle pouvait avoir antérieurement. « Au risque de la dilution de tout projet collectif ? » s'interrogent certains observateurs.

D'une manière plus fondamentale est posée la question de l'articulation entre « têtes de réseaux » et associations à base territoriale. Ces têtes de réseau sont parties intégrantes de la vie associative (veille, coordination, capitalisation collective, valorisations transversales, transmission d'expériences, formation, information, représentation, mutualisations de services techniques, etc.) et ne sauraient être réduites à de simples « fonctions techniques » nationales des organisations, en quelque sorte « superflues » ou déconnectées par rapport à l'activité. Elles font bien au contraire organiquement partie des associations et en constituent une dimension autant identitaire que fonctionnelle. [voir aussi ci-dessous].

## **7. Concurrences, coopérations, mutualisations**

*Un groupe de discussion*, lors du séminaire des 12-13 mars 2009, a échangé sur le thème « Concurrence / coopération / mutualisation ». Il a d'abord dressé le constat que la concurrence se pose sur deux plans : entre associations d'un même secteur ou champ d'intervention ; entre secteurs associatifs et entreprises classiques. Ce groupe a par ailleurs énoncé diverses préconisations. D'une part, la formation des responsables associatifs en matière d'argumentaires techniques à présenter aux élus locaux (en réponse à ceux de leurs conseillers techniques) peut constituer un axe de travail coopératif, sachant que la concertation entre associations devant répondre à une offre de marché public est stratégiquement utile. D'autres part, toutes les mutualisations sont souhaitables (renforcement des compétences) dans une logique de réseau et de partenariats transversaux et territoriaux. A ce titre, la mutualisation des moyens techniques peut permettre des économies et favorise les coopérations de projets.

*Un autre groupe de discussion* a échangé quant à lui sur le thème « Réseaux, têtes de réseaux et parole publique » déjà évoqué au paragraphe précédent. L'utilité des têtes de réseaux est de plus en plus remise en cause par l'évolution des procédures des financements publics (nationaux et européens) qui tendent à ne vouloir considérer que les projets en tant que tels, sans se préoccuper des conditions dans lesquelles ils peuvent être conçus, conduits, accompagnés et évalués.

Le groupe de discussion a affirmé qu'il faut travailler à élaborer un argumentaire à destination des associations et des pouvoirs publics sur la valeur ajoutée respective de tous les échelons (départemental, régional, national, européen) : coordination avec les autres têtes de réseau, action collective (s'ajoutant aux autres rôles énoncés au paragraphe précédent). Il a aussi été souligné que les associations, leurs fédérations et leurs coordinations doivent davantage prendre en compte les conséquences de l'accélération de la décentralisation et de la déconcentration.

La complexité du monde associatif est par ailleurs facteur de réels problèmes de communication, de reconnaissance de représentativité et de parole collective à tous les échelons. Le groupe a aussi souligné que l'élaboration de la parole collective [des associations] nécessite des temps d'échange que ne permet pas toujours la dictature de l'urgence des activités immédiates, mais que cela peut être compensé par la pleine reconnaissance du mandat représentatif donné.

## **8. Innovations managériales**

*Deux groupes de discussion* ont par ailleurs échangé à propos des « innovations managériales ». Un certain nombre de principes ont d'abord été rappelés, au premier rang desquels celui de la responsabilité politique des administrateurs dans la prise de décision et l'intérêt de s'appuyer de façon plus importante sur la complémentarité entre responsables élus et cadres salariés dans un fonctionnement de co-construction. Cette perspective s'inscrit dans l'objectif de favoriser un développement en commun des compétences des dirigeants élus et des dirigeants salariés. L'association étant une construction humaine, la gouvernance et le management doivent progresser ensemble, en permanence.

Certains défis du management associatif ont été listés, comme le renouvellement et la dynamisation de la gouvernance (administrateurs, conseil d'administration...) / le statut du travailleur associatif (fonction employeur, droit privé et missions de service public) / la nécessité de réinterroger les pratiques professionnelles / celle de trouver et de garder des compétences professionnelles / les fondamentaux du projet confrontés aux contraintes extérieures.

Dans le but de produire et de valoriser des innovations managériales, il a par ailleurs été suggéré d'accorder la stratégie de l'organisation à une perspective / d'analyser, d'anticiper et de gérer les risques et situations de crise / d'associer les parties prenantes / de développer la coopération associative par et pour l'innovation et l'anticipation managériale / de renforcer la communication sur la compétence globale des associations.

Enfin, il a été souhaité que la clarification des relations contractuelles liant l'association, les élus et les salariés puisse faire l'objet de réflexions et d'échanges.

### ***Des souhaits***

Les groupes de discussions ayant échangé sur la gouvernance ont montré que la prise en charge de cette question n'était pas toujours la plus spontanée (comme c'est le cas dans toutes les familles d'organisation collective, qu'elles relèvent de l'économie sociale ou du secteur à but lucratif). Pour autant, une fois la vraie discussion engagée, l'intérêt des échanges d'expériences est devenu plus qu'évident. Le souhait de pouvoir les prolonger était très palpable. Certains participants ont proposé d'établir des « passerelles » entre secteurs de l'économie sociale et de favoriser une plus grande mobilité. Il a aussi été proposé de constituer des « groupes de travail mixtes bénévoles-administrateurs-salariés ».

### **III. Comment ne pas être assignés à des rôles de simples prestataires ?**

Ce thème portait sur les rapports associations / Etat / marchés. Il a fait l'objet de huit groupes de discussion. Les échanges au sein des groupes étaient engagés sur la base d'un questionnement introductif.

*« Dans un contexte où les relations entre associations, Etat (dont collectivités) et services publics sont de plus en plus marquées par une tendance à l'instrumentalisation (commande publique...), comment éviter la dégradation de la spécificité associative ? Comment mieux clarifier les fonctions respectives des associations, des entreprises à but lucratif, des services publics ? »*

---

#### **1. L'évolution des procédures de financement**

Les associations sont de plus en plus soumises aux logiques de marché du fait, comme nous l'avons déjà vu, de la généralisation des procédures d'appels d'offres et d'appels à projets en remplacement de conventions ou contrats pluriannuels d'objectifs. Cette évolution qui a fortement été impulsée par l'Union européenne, outre qu'elle est défavorable à la construction d'offres de services s'inscrivant dans le temps avec une cohérence durable, suscite des mises en concurrences. Le risque de voir l'Etat et les collectivités publiques se transformer en donneurs d'ordre et les associations en simples prestataires de services est réel et déjà avéré en certains domaines. On passerait ainsi de « la culture de la subvention à celle de la commande publique » pour reprendre la formule employée dans un rapport publié en 2008 [Jean-Louis Langlais, *Pour un partenariat renouvelé entre l'Etat et les associations*]. Certains interlocuteurs considèrent cependant qu'il faut clarifier le vocabulaire, comme ce responsable d'une importante association gestionnaire de tourisme social à propos de son activité : « Est-on dans la prestation de service ou dans la subvention ? Il ne s'agit pas de subvention, c'est la contrepartie d'un service fourni. C'est à un marché auquel nous répondons. Il ne faut pas confondre "argent public" et "subvention". On reste trop sur la notion de "subvention" qui est le fait du prince et on en oublie de raisonner en termes de "contrepartie de service fourni" ». Et de poursuivre : « La formule "financement public" est équivoque : quand l'Etat fixe le tarif d'entrée pour un transport public, la collectivité doit contribuer au financement de ce service pour le rendre économiquement viable. » Il n'en demeure pas moins que la crainte de l'instrumentalisation des associations est très forte.

## **2. La crainte d'être instrumentalisés**

« On risque d'être réduits au seul rôle de gestionnaire, comme simple sous-traitants de l'Etat qui recherche des opérateurs ». Ce processus s'accompagne de la volonté de réduire le nombre d'interlocuteurs : « Les pouvoirs publics font pression sur les associations pour qu'elles se rassemblent et ainsi diminuer le nombre de structures » explique ainsi le directeur d'une association de solidarité internationale. Un responsable associatif national qui a fait carrière dans la haute fonction publique constate pour sa part que, « du côté des pouvoirs publics, il existe une assez grande ignorance de ce qu'est la vie démocratique associative (et, plus largement, de l'économie sociale et solidaire). Ignorance aussi du fait que les associations représentent un contre-pouvoir démocratique entre les excès du marché et de l'Etat. Du côté des pouvoirs publics, on raisonne plutôt application du code des marchés publics, contrôle et tutelle (réduction des associations à l'état gestionnaire). »

Dans certains territoires, « les collectivités arrivent après tout le monde et veulent intervenir de manière régaliennne alors qu'elles n'apportent souvent qu'une petite part du financement et que l'on ne les a pas attendues pour construire nos projets » explique un responsable d'association culturelle. Un autre interlocuteur souligne que « nombre des structures sont pilotées par des conseils généraux ». Or, comme le souligne une dirigeante d'une importante fédération d'éducation populaire, « les collectivités ont bien entendu à assumer leurs missions, mais les associations ont un rôle propre à jouer ». Mais, ajoute un autre responsable, « seules quelques régions ou départements ont des responsables politiques forts qui ne cherchent pas à ressembler à un président de la République pour transposer les mauvaises pratiques de l'Etat dans leurs territoires ».

## **3. Intersection / dépendance / complémentarité**

Un consensus apparait ainsi dans le refus de voir les associations devenir de simples opérateurs astreints à combler les défaillances de l'Etat dans ses missions de service public. Pour lever une équivoque, il est cependant admis que le statut des associations est parfois détourné de son objectif initial, ce qui nuit aux associations sincères. Mais il ne s'agit pas là d'une spécificité qui ne concernerait que le statut associatif. Nombre de statuts de sociétés sont ainsi eux aussi détournés à la marge.

A l'interrogation « Comment concilier les projets associatifs et les politiques publiques et/ou les activités des entreprises “marchandes” [comprendre “à but lucratif”] ? », certains proposent de croiser trois dimensions en tension : intersection / dépendance / complémentarité. Il est aussi suggéré de manière très partagée, de clarifier secteur par secteur les fonctions respectives des associations, des entreprises lucratives et des services publics.

Un point de vue également très partagé porte sur la nécessité de pouvoir faire reconnaître aux partenaires non seulement la plus value associative en termes d'innovation, de démocratie interne et de mixité des acteurs et des ressources, mais aussi le coût de cette plus value : « Nous ne savons plus comment financer ce qui est le propre du projet associatif ». Le constat de la trop faible prise en compte de la valeur ajoutée par les associations est assez général : « Il existe un principe de réalité qui impose de répondre à des appels d'offres mais, trop souvent, ces derniers n'intègrent pas la plus value associative ».

Beaucoup posent la question : « Comment insérer la plus value associative dans la commande publique ? ». Autrement formulé : comment incorporer des critères sociaux et environnementaux dans les appels d'offres, les marchés publics ? « Nous sommes des acteurs économiques, mais la richesse que nous produisons va bien au-delà. Il nous faut nous-mêmes construire les indicateurs permettant de le mesurer, c'est-à-dire montrer l'utilité sociale et sociétale des associations, et faire reconnaître ces indicateurs avec l'ensemble des parties prenantes ». [Sur ce point, voir aussi plus bas.]

#### **4. Contrat social et capacité d'initiative**

Au titre des enjeux de la période, on relève aussi l'absolue nécessité de préserver le contrat social (au sens de pacte républicain) et de conserver l'esprit (et le droit) d'initiative afin que le projet reste de la compétence associative et que les associations préservent leur capacité d'innovation et leur indépendance : « Il faut structurer et faire reconnaître la liberté d'initiative et la fonction recherche-développement car, avec la généralisation de l'appel à projet, on inverse le sens de l'initiative. Ce sont les pouvoirs publics qui prétendent repérer les besoins. Cette évolution est totalement en contradiction avec la tradition d'initiative sociale des associations. »

Au titre du maintien du contrat social, outre la nécessité de défendre le rôle indispensable des corps intermédiaires dont font partie les associations, le souci de maintenir la mixité et le

brassage social a été plusieurs fois formulé, notamment par des représentants d'associations de loisirs et de tourisme social : « Des catégories de stagiaires [d'usagers] n'ont pas envie de partager leurs vacances ou activités avec des jeunes des quartiers représentant d'autres comportements. Les règles du marché ne sont pas en soi favorables au brassage et à la mixité sociale. Ce principe a en effet un coût et la subvention dans ce cadre a un sens. »

Comment maintenir l'autonomie du projet associatif face à une volonté de normalisation et de formatage émanant des financeurs et des offres de marchés publics ? Même interrogation face à la mise en concurrence des associations entre elles et celle des associations avec les opérateurs privés lucratifs.

Il est également souligné que le monde politique doit prendre conscience du fait que le poids économique du monde associatif n'est pas « transférable » au secteur marchand à but lucratif. Mais comment obtenir que les appels d'offre, appels à projets et autres procédures assimilées intègrent comme critères d'appréciation les éléments de plus value associative ? Parallèlement, certains suggèrent que le secteur marchand lucratif soit socialement évalué.

L'association peut-elle sortir de l'alternative frontale vie associative / logique de marché ? Peut-elle inventer une troisième voie qui permette la liberté d'entreprendre et de préserver le projet associatif (notamment l'envie des bénévoles et la liberté d'innovation) ? « On comprend qu'il n'est pas possible d'esquiver la logique économique, mais on ne souhaite pas qu'elle soit au service de la logique des marchés. »

Autrement formulé, comment faire émerger une logique économique propre au milieu associatif qui se distingue de la logique de pur marché et de concurrence libérale ? Le milieu associatif peut-il peser en ce sens ? Le monde associatif peut-il être un vecteur de changement de logique économique entre le « tout marchand » et la commande publique ?

## 5. Rechercher une hybridation des ressources financières

Une question dérangeante : si, du fait de la professionnalisation et de l'évolution de la commande publique, les associations sont fortement influencées par les contraintes et les normes externes, ne s'imposent-elles pas également des auto-contraintes qui vont parfois aussi loin, sinon plus ? Certaines, d'ailleurs, ne s'accordent-elles pas de leur instrumentalisation, quitte à abandonner toute velléité de projet autonome ?

Une majorité de responsables considère qu'il faut œuvrer à la diversification des sources de financement et à celle des modèles économiques (mécénat, dons, partenariats divers...).

Beaucoup sont également conscients de la nécessité d'améliorer les stratégies associatives communes : être plus unis / être identifiés comme participant d'un même type d'économie / être plus cohérents dans les messages / renforcer les mises en réseau / éviter les concurrences frontales en recherchant ce que certains ont joliment appelées des « concurrences (courir avec, construire ensemble) » et en valorisant mieux le fait associatif et la vie associative (communication vers le grand public).

Parmi les préconisations issues des groupes de discussion, on peut relever qu'il est souhaitable d'opposer à la logique de moins-disant économique la notion de mieux-disant social en précisant les indicateurs permettant une évaluation de celui-ci, comme il a déjà été dit. Il est aussi souhaité d'adopter des stratégies et des pratiques qui permettent de passer d'une culture de prestataire à une culture de partenaire participant à la définition des besoins et à la conception concertée de l'offre. Dans le même sens, il est souligné que les interlocuteurs qui instruisent les dossiers doivent être convaincus de l'intérêt d'une concertation préalable avec les associations avant de rédiger leur cahier des charges.

Le fait de reconnaître que la diversification des ressources de financement est une nécessité semble pour sa part faire consensus : elle est d'ailleurs souvent avancée : « L'hybridation des ressources est déjà une réalité ». C'est effectivement une réalité (revenus d'activités d'origine publique ou privée, dons, bénévolat, mécénat, partenariat avec des entreprises), mais la situation est très inégale selon les secteurs et selon les associations. « Il faut structurer l'économie du projet en équilibrant et en diversifiant les natures de financements ; Il nous faut diversifier les ressources, imaginer, concevoir des ressources nouvelles (par exemple par des passerelles avec des entreprises) ».

## **6. La « plus value sociale » et la capacité à « entreprendre autrement »**

*Un groupe de discussion*, lors du séminaire des 12-13 mars 2009, s'est penché sur la question de la plus value sociale des associations. Une partie de ses conclusions a déjà été exposée. On y ajoutera quelques considérations. Notamment le fait que l'association dans sa version « entreprise » est un outil en cas de crise pour la reprise d'activités abandonnées ; qu'elle permet de développer des niches d'activités nouvelles ; qu'elle est un instrument d'innovation et une boîte à idées. En même temps qu'ont été rappelés des fondamentaux comme le fait que l'association est le plus souvent creuset de

l'épanouissement et du développement des personnes (acteurs de l'association ainsi qu'usagers / bénéficiaires (formation - VAE) et qu'elle permet l'accès de tous à des services dans l'intérêt général de la société.

*Un autre groupe de discussion* a par ailleurs échangé sur le thème de l'« entreprendre autrement » qui est au cœur de cette étude. Ses conclusions s'articulent en trois points.

1. L'urgence à rendre visible la différence des associations : attentes fortes des citoyens ; environnement normatif mouvant et menaçant ; être à la hauteur des valeurs et des intentions proclamées.
2. Quelques axes prioritaires (valeurs et pratiques) : primauté du projet ; « Spécificités méritoires » (gestion désintéressée, mixité des ressources...) ; l'humain est au cœur du projet (élaboration, gestion, évaluation), émergence des besoins ; la gouvernance ; l'innovation managériale [*voir plus haut*] ; les modèles économiques.
3. Les défis : l'accès aux ressources ; la culture managériale (le rapport à l'argent...) ; notre place dans l'environnement juridique (transposition de la directive « Services » de l'Union européenne, RGPP – Révision générale des politiques publiques...).

## **7. Hiérarchiser les défis et enjeux pour les associations**

Dans le même esprit que ce qui précède, *un groupe de discussion* s'est livré à un petit exercice de prospective. Il s'agissait notamment de formuler les divers scénarios d'évolution des associations à cinq ans.

- Au titre des constats, il a été énoncé tout d'abord que la crise a « bon dos » dans la mesure où certaines évolutions correspondent à des choix politiques déjà faits.
- Il a aussi été souligné la nécessité de préserver l'existence irremplaçable du tiers secteur de l'économie sociale (associations, mutuelles, coopératives, fondations), spécialement au niveau territorial (bassins de vie).
- Pour cela, le secteur associatif doit se monter en capacité politique de peser par ses emplois et activités.
- Mais il doit aussi prendre toute sa place sur le terrain et dans les dynamiques sociales.
- Enfin, il faut poursuivre le travail de redéfinition de la richesse, laquelle n'est pas seulement monétaire ou financière.

Plusieurs scénarios ont par ailleurs été discutés.

1. L'associatif se maintient dans le lien local avec poursuite d'initiatives diverses bien qu'évolutives avec les bénévoles.
2. L'associatif se voit cantonné aux activités non solvables qui n'intéressent pas le secteur marchand à but lucratif.
3. La concurrence entre associations et secteur marchand à but lucratif passe par des appels d'offres incorporant des valeurs et des critères d'utilité sociale.

Ce petit et modeste exercice n'était bien entendu qu'indicatif car la réflexion du groupe de discussion était contrainte par le temps. Beaucoup ont estimé qu'il serait intéressant de mener une réflexion élargie de ce type prospectif dans un autre cadre.

### ***Des souhaits***

Comme il a déjà été relevé, il est suggéré de clarifier secteur par secteur les fonctions respectives des associations, des entreprises lucratives et des services publics, ce qui revient à comparer les modèles économiques et les différents types de rapports au marché. Cet affinement pourrait être réalisé dans le cadre de chaque coordination. Celles-ci regroupent, en effet, des associations et fédérations correspondant en général à des types de fonctionnement et modèles économiques assez proches. Cela n'empêche aucunement, comme il a été recommandé par de nombreux interlocuteurs, de « parler d'une seule voix avec un discours clair sur les avantages comparatifs des associations – et, plus largement, le secteur de l'économie sociale – par rapport au secteur à but lucratif.

## *Conclusion de la Première Partie*

Lors du séminaire des 12-13 mars, un groupe de discussion s'est formé pour formuler des «  **demandes d'outillage** ». Il a exprimé diverses propositions.

- Plaider pour une voie alternative qui affirme les spécificités des associations dans l'économie du marché.
- Créer une intelligence collective, un savoir collectif qui allie le technique et le politique : outillage spécifique, création d'indicateurs spécifiques.
- Etablir un lobbying ciblé en fonction des interlocuteurs (démarches adaptées selon qu'on s'adresse au grand public, aux responsables politiques de tous échelons, décideurs...).
- Mettre à plat le jeu des acteurs (fédérations, coordinations) pour clarifier le rôle de chacun.

Par ailleurs, un questionnaire d'évaluation a été transmis aux participants du séminaire. Plus d'un tiers d'entre eux ont répondu.

Une question portait sur les **suites espérées de ce travail**.

Outre le souhait de disposer d'une synthèse de ces travaux qui soit transmise non seulement aux participants, et puisse circuler dans les réseaux, ce qui est l'objet de ce rapport, beaucoup ont suggéré des objectifs et des perspectives, notamment la construction d'un argumentaire.

- « A partir d'une synthèse possible, se situer dans la prospective et produire des recherches d'alternatives argumentées ».
- « Un support permettant de capitaliser les séances de travail, de structurer un outil de réflexion, des propositions et des méthodologies actives pour aller plus loin. »
- « La finalité me semble être une prise de position des associations face à certains risques d'évolutions voulus par le gouvernement. »
- « La construction d'un argumentaire politique et son appropriation par les différents réseaux associatifs. »
- « La CPCA veut-elle exprimer un positionnement, une stratégie sur la place et le rôle des associations et de l'économie sociale ? Par exemple, le projet de loi Hôpital, patients, santé, territoires aurait mérité mieux que des prises de positions dispersées. »
- « Une suite logique à cet état des lieux : chercher ensemble des méthodes de fonctionnement associatif innovantes pour demain et utilisables facilement par tous et toutes. »

- « Je crois que la création de quelques groupes de réflexion pourrait apporter le complément nécessaire à ce qui a été rapidement abordé lors de ce séminaire. Ils devraient être selon moi bâtis avec la même dynamique que celui-ci. »
- « Un centre ressource documentaire sur ces questions, régulièrement alimenté (de façon coopérative) et facilement accessible. »

Il est également souhaité de « pousser la réflexion », « creuser quelques points qui n'ont été qu'effleurés », « aller jusqu'au bout du sujet », « continuer », « aller plus loin ».

Plusieurs participants souhaitent un renouvellement de l'expérience sur d'autres thèmes, d'autres rencontres inter-associatives (nationales, mais aussi peut-être en régions). L'un souligne que c'est bien le rôle de la CPCA que de savoir produire de l'intelligence collective avec des méthodes d'animation très participatives (pour une fois non calquées sur du travail de « consultant classique »). Un autre transmet ses encouragements : « Parce que c'est un travail nécessaire à mon propre mouvement et indispensable au champ de l'ESS (économie sociale et solidaire), je reste friand de toutes expériences complémentaires et participations à des espaces coopératifs dans les mêmes conditions et suivant le même protocole d'animation. »

Enfin, il avait été proposé, au cours du même du séminaire des 12-13 mars 2008, d'approfondir la question des relations contractuelles liant administrateurs, salariés et bénévoles (en vue de préparer une recherche action).



## **Seconde Partie**

**Préserver et promouvoir  
l'entrepreneuriat associatif**

*Cette seconde partie constitue une synthèse de l'expression collective et du verbatim des militants qui ont participé aux groupes de discussion, des entretiens avec des responsables de coordinations nationales de la CPCA et des personnes ressources. Il s'appuie aussi pour partie sur divers travaux existants. Il est organisé en dix chapitres qui présentent autant de constats largement partagés.*

---

## **Dix constats largement partagés**

La question des relations des associations à l'activité économique n'est pas nouvelle. Elle est de longue date une réalité incontestable, mais longtemps une grande partie du mouvement associatif « avait pris l'habitude de se garder de l'argent du diable », pour reprendre la formule d'un interlocuteur. Depuis un quart de siècle cependant, des écrits et des études lui ont été consacrés. C'est le cas notamment de l'ouvrage de Nicole Alix et Sami Castro, *L'entreprise associative, aspects juridiques de l'action économique des associations* (UNIOPSS/Economica), dont la première édition remonte à 1984 (deux rééditions depuis). C'est aussi le cas de la riche étude de la CPCA « [L'économie sociale des associations](#) », réalisée par Virginie Roé (*Etudes et documents* 3, 2007), réalisée en partenariat avec le Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIESES).

Un certain nombre de formules illustrent la dimension d'acteur économique des associations, comme « *associations gestionnaires* », « *entreprises associatives* », « *entreprises sociales* ». On parle aussi désormais d'*« entrepreneuriat social »*. Ces définitions ne sont pas fixées. Pour chaque notion, il existe souvent plusieurs définitions ou conceptions. On trouvera en annexe des fiches sur certains de ces sujets.

Ce thème est aussi en relation avec des notions comme « *lucrativité et non lucrativité* », « *utilité sociale* », « *intérêt général* » pour lesquels existent aussi plusieurs types de définitions selon notamment qu'elles illustrent un point de vue social ou un point de vue fiscal. Elles ne sont pas abordées ici, mais il existe une abondante documentation aisément accessible à ce sujet.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, plusieurs interlocuteurs ont souligné que les associations combinent pour la plupart **trois fonctions indissociables : sociale, civique et économique**. C'est cette combinaison que nous appelons « **entrepreneuriat associatif** » dans cette étude.

*Les dix constats qui suivent correspondent à une hiérarchisation des différentes facettes des réflexions suscitées au fil de cette étude. On s'interroge d'abord sur ce que permet la loi de 1901 en matière d'activités économiques, puis on constate l'évolution du rôle des différents acteurs (pouvoirs publics, associations, entreprises lucratives) en soulignant plus particulièrement l'héritage des rapports avec l'Etat. On examine ensuite les caractéristiques qui permettent aux associations d'être de véritables entreprises pouvant mener des activités économiques. Mais il faut souligner que ce rôle est indissociable de leurs fonctions sociale et civique, ainsi que de leur tradition d'innovation et d'expérimentation. On souligne, enfin, le fait que leur ancrage territorial représente un formidable atout.*

## 1. La loi de 1901 et les activités économiques

Selon la loi de 1901, « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations. »

On entend ici ou là parfois dire que les associations ne sont pas légitimes à exercer des activités économique au motif que leur statut, la loi de 1901, ne le prévoit pas. Il arrive aussi à certaines organisations de l'économie sociale d'affirmer qu'il ne s'agirait de vrais acteurs économiques. En fait, rien, absolument rien, ne s'oppose au rôle économique des associations ni à la reconnaissance de la réalité objective de celui-ci.

C'est ce qu'expose clairement le conseiller d'Etat Jean-Michel Belorgey, dans « L'économie sociale de A à Z » [*Alternatives Economiques Pratique*, n°38 bis, Paris, mars 2009 – 2<sup>e</sup> éd.]. Il propose une excellente synthèse concernant le statut de la loi de 1901 relativement aux activités économiques et commerciales des associations : « [...] Rien ne s'oppose *a priori* à ce que les associations développent une activité économique même s'il existe, en droit français, d'autres cadres juridiques pour accueillir ce type de démarche. La loi de 1901 n'a d'ailleurs formulé d'autre exclusive que la réalisation de bénéfices destinés à être partagés

*[comprendre le partage des excédents et non pas leur réalisation, laquelle est pour sa part parfaitement licite]. Aussi, par le recours à des procédés qui pourraient affaiblir la dynamique associative ou même porter atteinte à la liberté d'association, serait-il malvenu de chercher à brider les démarches qui paraîtraient offrir une physionomie incertaine et ambiguë, mais dont seule l'expérience révélera la véritable portée. Le champ d'application de la loi de 1901 sur le contrat d'association, d'une part, et celui du droit commercial, du droit fiscal, du droit des institutions sociales et médico-sociales, du droit des marchés publics, d'autre part, sont par bonheur, en France, des champs distincts, comme ce n'est pas toujours assez compris et apprécié à sa juste valeur. » [Souligné par nous.]*

## **2. Anciens et nouveaux acteurs**

Le développement des activités de production ou de fourniture de biens et de services des associations est historiquement lié aux pouvoirs publics. Cette question de l'articulation entre public et privé non lucratif possède des racines très anciennes. L'Etat français, aux traditions colbertistes durables, a suscité, encouragé, accompagné nombre d'associations qui ont pris une place majeure dans les politiques publiques nationales. Il en a fait des acteurs majeurs de ces politiques, dans un esprit partenarial et contractuel. Cela a représenté une des facettes importantes de la reconnaissance des corps intermédiaires, dimension essentielle du modèle républicain français. Certaines évolutions actuelles qui apparaissent en rupture avec cette tradition interrogent et inquiètent militants et responsables.

Nombre d'associations assurent, notamment celles qui sont parties prenantes du mouvement associatif organisé dans le cadre de la CPCA, des missions d'intérêt général et/ou de service public. Il est d'ailleurs officiellement reconnu depuis le tournant des années 2000 qu'elles « *participent à la définition de l'intérêt général* ». Cela souligne, s'il en était besoin, qu'elles jouent un rôle, précurseur ou complémentaire, de celui des pouvoirs publics dans la poursuite de cet objectif.

Ce rôle s'exerce dans leur capacité à susciter ou à accompagner l'émergence de nouveaux besoins sociaux et sociétaux encore non solvables ou à offrir de nouvelles réponses à des besoins déjà identifiés. Ce travail de défrichage, d'innovation et d'expérimentation débouche, selon les cas, sur des politiques publiques qui proposent des réponses sous diverses formes (DSP – délégations de service public, par exemple) à ces besoins émergents et/ou au développement de marchés publics que les associations, au moins dans un premier temps, s'efforcent de satisfaire. Elles sont souvent par la suite concurrencées par des entreprises à

but lucratif. Les exemples de telles situations sont légion. Que l'on songe au tourisme social soumis à la marchandisation et à la concurrence entre « non lucratif » et « lucratif », aux centres de vacances, aux services à la personne...

Historiquement, les associations et l'Etat ont représenté un vrai couple, comme cela est rappelé au paragraphe suivant. Mais la combinatoire s'est complexifiée au cours des dernières années.

Un nouvel acteur est en effet monté en puissance, celui qui représente les entreprises à but lucratif. Elles sont non seulement intéressées à élargir leurs parts de marché dans les segments initialement défrichés par les associations et devenus davantage solvables (les services à la personne en sont un exemple emblématique), mais aussi à associer à leur image les valeurs sociales portées par l'action des associations, valeurs très positivement connotées dans l'opinion publique.

### **3. Le rapport associations - Etat**

On sait que certaines entreprises associatives, et non des moindres (services sanitaires et sociaux, tourisme social, etc.) ont vu le jour à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale et, pour certaines, ont représenté ou représentent encore des piliers de l'Etat providence à la française. Cela est une illustration et une caractéristique forte à la fois de l'*histoire associative* et du *modèle républicain français*. Les associations ont été l'un des instruments de régulation et de redistribution et plusieurs leviers, plusieurs claviers ont été utilisés par les politiques publiques en faveur de l'intérêt général et de l'intérêt public. C'est ainsi par exemple que les œuvres privées sanitaires et sociales sont devenues un élément essentiel du système de protection sociale. On pourrait aussi évoquer l'histoire de la politique sportive, l'héritage de la politique de la culture ou de la politique Jeunesse conduites au début de la V<sup>e</sup> République sous les ministères d'André Malraux (ministre chargé des Affaires culturelles de 1959 à 1969) et Maurice Herzog (haut-commissaire, puis ministre de la Jeunesse et des Sports de 1958 à 1965). Que l'on songe à l'histoire des MJC (maisons de jeunes et de la culture). Que l'on songe aussi à certains héritages de structures nées dans un cadre cogestionnaire comme l'UCPA (Union nationale des centres sportifs de plein air), Cotravaux (Coordination pour le travail volontaire des jeunes) ou encore l'AFVP (Association française des volontaires de progrès). La Fédération nationale des foyers ruraux est pour sa part un autre héritage d'une impulsion forte de l'Etat, au lendemain de la Libération. On appellera aussi, parmi d'autres exemples de cogestion Etat / associations, la création en 1964 du

Fonjep (Fonds de coopération de la Jeunesse et de l'éducation populaire) qui a mis à disposition des associations des compléments de salaires pour leurs animateurs salariés, selon des contrats pluriannuels.

La fonction de certaines de ces « associations gestionnaires » a d'abord été d'être des "faux-nez" de l'administration. Cette situation a évolué dans ses formes, mais demeure en certains cas. C'est ainsi que beaucoup de nouvelles associations à objet de développement économique local sont créées à l'initiative des pouvoirs publics locaux. Il en est de même pour d'innombrables associations de coopération décentralisée (souvent pour bénéficier de facilités de gestion comptable). Pour autant, aujourd'hui comme hier, cela ne suffit pas à qualifier ces différentes associations. Beaucoup ont vécu leur vie et se sont développées ; elles sont dans ce cas authentiquement porteuses de projets associatifs et ont perfectionné leurs modèles économiques.

En revanche, cette situation peut interroger quant à certaines velléités actuelles de l'Etat vis-à-vis des associations. C'est pourquoi un interlocuteur doté d'une riche expérience peut affirmer : « On forme depuis longtemps un couple miroir avec l'Etat. Au cœur de l'identité associative, il y a l'Etat (au sens large incluant les collectivités territoriales) et la vraie question associative, c'est la question de l'Etat (*souligné par nous*). Cela nous interpelle vis-à-vis des évolutions actuelles. »

Le fait que le rôle des pouvoirs publics se soit largement redéployé de l'Etat central vers les collectivités territoriales change profondément la donne et mériterait sans aucune doute d'être spécifiquement étudié.

#### **4. Un statut ouvert et particulièrement plastique**

Le fait que la loi de 1901 ait offert aux associations déclarées un statut extrêmement ouvert et que celui-ci ne corresponde pas à un mode de gouvernance unique, pas plus qu'à des champs d'activité délimités ni à un modèle économique typique n'est en rien une faiblesse. Bien au contraire, son caractère « plastique » (comme on le dit de l'argile dans les mains du sculpteur, par exemple) lui a permis d'habiller une extraordinaire variétés d'expériences sociales et sociétales et d'être habité par une considérable multiplicité et pluralité de modèles associatifs, tant en ce qui concerne leurs projets que leurs modèles économiques. En ce sens, la plasticité du statut associatif est à rapprocher de ce qu'on dit de la plasticité esthétique d'une œuvre. Ce n'est bien sûr ni une limite ni un handicap. Bien au contraire. Cet apparent paradoxe est précisément ce qui fait la richesse de ce statut et son atout principal.

La plasticité de la loi de 1901 a été voulue par le législateur. Pierre Waldeck-Rousseau vantait ainsi son « laconisme », c'est-à-dire « un dispositif juridique bref et économique, qui laisse une grande marge de manœuvre à l'initiative individuelle. Seule personne morale définie négativement, dans un but autre que de partager des bénéfices, l'association a constitué une formule toute désignée pour les nombreuses activités collectives répondant à ce critère particulièrement large. C'est cette plasticité de la loi fondée sur l'idée de contrat qui lui a ainsi permis de faire une place à toute les évolutions qui ont marqué la vie associative tout au long du siècle. » [Conseil d'Etat, *Rapport public annuel 2000*].

C'est pourquoi il n'y a pas lieu de regretter que la loi de 1901 n'indique aucunement quels doivent être les champs d'activité, les formes de gouvernance (au-delà de quelques principes essentiels inscrivant de manière singulière son statut dans l'économie sociale) ou les modèles économiques des associations. Ce n'est pas une carence, c'est une liberté essentielle... *Cette loi, notamment, n'interdit aucunement de mener des activités économiques.*

## 5. Des caractéristiques d'entreprise

C'est une banalité de le rappeler : les associations se distinguent à la fois du secteur privé à but lucratif et des services publics. Cette distinction se fonde sur le statut de la loi 1901. Les associations sont à ce titre une composante majeure de l'*économie sociale*, aux côtés des coopératives, des mutuelles et des fondations.

Nombre d'associations n'en sont pas moins de fait des entreprises et en présentent de claires caractéristiques. Celles qui exercent la fonction « employeur » sont soumises au Code du travail, assument des fonctions de gouvernance, de management (devant notamment gérer des « ressources humaines »), de recherche-développement, sont soumises aux règles de contrôle de leurs comptes, ont pour exigence de se montrer « transparentes », etc.

La conscience de cette identité entrepreneuriale, de ces fonctions d'entreprise, est parfaitement assumée par la plupart des associations gestionnaires. Un responsable national déclare ainsi : « On ne se sent pas mal à l'aise concernant les rapports des associations avec les logiques de marché parce qu'on est majoritairement gestionnaires d'activités, et pas seulement d'équipements. Nous portons la volonté de contribuer à un mode de production non capitaliste avec des valeurs communes. » Un autre abonde dans

le même sens : « On est incontestablement dans l'acte de vente, donc pas gênés avec le mot "économique" »

Pour sa part, Maurice Parodi (Collège coopératif), dans un article publié en décembre 2000 dans la revue *Projet* (n°264) et intitulé « Quand les associations "entrent en économie", précisait cependant qu'il est utile de distinguer logique gestionnaire et logique de marché : « Peu d'associations [...] exercent une activité économique dans le secteur concurrentiel marchand [et qu'il] faut distinguer entre « logique gestionnaire » qui peut jouer dans toute forme d'organisation (à but lucratif ou sans but lucratif) et logique de marché. » De même, ajoutait-il, « la logique économique ne se réduit pas à la seule logique de marché. »

Pour beaucoup d'associations, le fait qu'elles "sont sur" le marché des biens et des services, notamment lorsqu'elles assurent ou contribuent à assurer, sous des formes diverses, des fonctions d'intérêt général et/ou de service public, est une dimension particulière de ce caractère. Une dimension qui n'est pas nouvelle, mais qui s'est développée et étendue au cours du dernier quart de siècle.

L'insertion des associations dans l'économie (avec l'ambition de la transformer), leur rôle en tant qu'agents économiques et leur fonction de producteurs et de gestionnaires de richesses collectives pour la société ne font aucun doute. Les statistiques en matière d'emploi et de PIB (produit intérieur brut) en attestent également, de même que l'histoire économique et sociale de la France. Comme on l'a vu, les associations ont ainsi historiquement représenté et représentent encore un élément indispensable de la construction et de la préservation de l'Etat social et du lien social. Leur production et gestion de richesse collective ne sauraient cependant se mesurer seulement en terme monétaire, mais aussi de contribution au bien-être, aux comportements civiques, à la cohésion et à la démocratie sociale.

## **6. Des identités diverses, mais présentant des traits communs**

La création des associations répond au besoin d'apporter des réponses à des besoins. Elles placent au cœur de leurs activités, pour développer leur projet, des fonctions *sociales* et *civiques*. Elles mobilisent au service de ce projet des moyens relevant tous de *fonctions d'entreprise*. Les associations peuvent être ou ne pas être conscientes de ce parallélisme, mais leur fonctionnement relève incontestablement d'une logique fonctionnelle d'entreprise. Cependant, leurs *finalités* sont différentes du secteur à but lucratif.

Beaucoup d'associations ou de fédérations associatives, dont certaines bénéficient parfois d'une importante notoriété, ne s'affichent cependant pas d'abord comme « entreprenantes » ou « entrepreneuriales », ni comme des « entreprises associatives » ou des « entreprises sociales ». Certaines d'entre elles ne se distinguent cependant pas fondamentalement de celles qui se réclament de ces intitulés.

Ces associations menant des activités économiques et/ou commerciales sont de nature très variées. Certaines ont pour objet d'exercer des fonctions d'alerte ou de vigilance (associations de défense de causes ou de droits, ou associations dites « revendicatives »). D'autres ont un horizon marqué par la seule satisfaction de buts sociaux concernant leurs adhérents sans mener aucune activité économique ou commerciale plus large. Pour partie, ces associations sont pourtant employeuses et gestionnaires de projets. Elles sont, elles aussi, des « associations gestionnaires » et ne sont pas tant différentes de celles qui sont perçues comme des « entreprises associatives », « entreprises sociales », etc.

Les associations sont pourtant des entreprises particulières. Certes, il n'existe pas *un* modèle de gouvernance strictement codifié comme peuvent en connaître d'autres formes statutaires d'économie sociale telles que les Scop (sociétés coopératives ouvrières de production), les Scic (sociétés coopératives d'intérêt collectif) ou encore les mutuelles. De par le statut de la loi 1901, les associations connaissent en effet une infinie variété de formes et de combinaisons des rôles entre parties prenantes et de participation au pouvoir de décision et d'orientation. C'est une richesse, car cela a permis de mettre en place des formules très inventives, se fondant sur les atouts spécifiques de telle ou telle construction collective : ici sur le militantisme et le bénévolat, là sur les adhérents usagers ou bénéficiaires (principe dit de « double qualité »), ailleurs sur la professionnalisation, ou encore sur des associations de gestion d'établissements. De nombreuses formules mixtes existent également.

Mais il existe, au-delà de cette diversité bien visible, d'importants *principes de gouvernance* communs à toutes les associations, des principes relevant de la loi de 1901, comme on l'a déjà vu : engagement volontaire, démocratie associative fondée sur le principe « une personne = une voix », le rôle de l'assemblée générale, etc.). Les modalités de cette démocratie associative peuvent être interprétées de diverses manières, mais leurs principes sont partagés, de même que la règle de non lucrativité. Il est de ce point de vue utile de rappeler que plusieurs coordinations nationales de la CPCPA ont réalisé des travaux sur la gouvernance, et que l'IFA (Institut de formation des administrateurs) mène un très utile travail.

Autre point commun : sauf exception, les méthodes de *gestion* et de *management* des entreprises à but lucratif ne sont que très rarement considérées comme références principales par les associations, même si certaines, tout en se déclarant attachées aux principes associatifs généraux peuvent s'en inspirer sur certains points (audit et contrôle internes, mandatement très large des dirigeants salariés, par exemple). Beaucoup d'interlocuteurs disent cependant craindre qu'une « gestion associative sur le mode de l'entreprise [classique] ne gangrène le projet associatif ».

La conception du *résultat*, dans tous les cas de figure, ne peut être réduite aux seuls critères comptables de l'économie de pur marché. La question de la contribution à l'*intérêt général*, de l'*utilité sociale*, de la *valeur ajoutée* des associations prend ici tout son sens.

## 7. Des fonctions civiques essentielles

Une dimension et tradition historique du mouvement associatif est sa capacité à former des responsables et futurs responsables. Certains mouvements de jeunesse considèrent d'ailleurs cet objectif comme une véritable mission politique, leur « métier de base ». C'est une tradition prégnante des mouvements d'éducation populaire mais aussi, plus largement, de tout le mouvement associatif. Cette contribution à l'émergence de nouveaux cadres qui, au delà des mouvements associatifs, s'investiront aussi dans l'action civique, syndicale, territoriale, etc. est très précieuse pour la nation en cela qu'elle vivifie les corps intermédiaires et la vie démocratique.

Cette fonction de formation de militants et responsables s'accompagne dans de nombreux réseaux d'une éducation à la citoyenneté et à la solidarité (sociale, internationale) qui, elle aussi, participe de l'organisation de la société civile et dépasse largement les frontières de chaque association. Les associations de défense des droits et des causes représentent encore une autre dimension de la contribution associative au développement de la démocratie.

En elle-même, la vie associative est une école d'apprentissage démocratique de par son fonctionnement et l'implication de ses membres : assemblées générales, actions collectives, évaluations, échanges... Ces différentes fonctions civiques, historiquement au cœur de l'histoire associative, sont très distinctes de la fonction économique quand bien même cette dernière peut être assurée au sein des mêmes associations. Ces différentes dimensions (économique et sociale, civique) sont ainsi le plus souvent étroitement mêlées.

Ces quelques rappels peuvent paraître superflus tant ils concernent des réalités évidentes. Est tout aussi évident, comme l'exprime une responsable, le fait que « si la loi 1901 est écrite comme elle l'est, c'est au bénéfice de l'engagement citoyen dans la conception des libertés fondamentales de la République ». Pour autant, ces rappels ne sont pas inutiles car, comme le souligne la même interlocutrice, « on a une puissance publique mal à l'aise face à la réglementation européenne qui menace de remettre en cause les outils qui jusqu'à maintenant permettaient de gérer bon an mal an la relation entre l'Etat et les associations et certains verrraient bien que toutes les associations qui font de l'économie soient être traitées à part, avec un nouveau statut ».

## **8. Innovateurs et expérimentateurs sociaux**

L'innovation et l'expérimentation sociales des associations est une de leur marques de fabrique depuis plus d'un siècle. Il ne s'agit pas seulement d'une belle *histoire* qui appartiendrait au passé, à la belle légende des associations. Cette capacité reste en effet *totalement actuelle*.

Il est classique de rappeler en quoi les associations ont été souvent précurseurs. Seules sont évoquées ci-dessous quelques exemples qui n'épuisent nullement la foison des illustrations. Elles ont été précurseurs dans le champ de l'éducation des citoyens avec la Ligue de l'enseignement créée en 1866. Egalement dans celui de la défense des droits humains avec la LDH (Ligue des droits de l'Homme), dont la généalogie, à l'occasion de l'affaire Dreyfus, appartient à l'histoire de France (elle a été fondée en 1898). D'une manière plus large, c'est toute l'éducation populaire, dans ses générations plurielles, qui tire sa source de cette même époque. On peut aussi évoquer les secrétariats sociaux ou de nombreuses associations de solidarité sociale, dont l'action a souvent pris dans un premier temps des formes caritatives, mais a ensuite évolué vers des formes promouvant la lutte solidaire contre la pauvreté et la précarité et pour le ravaudage du lien social.

Précurseurs et pionnières, les associations le furent aussi dans les domaines de l'éducation et la gestion d'activités sportives, dans les loisirs jeunesse et les prémisses du tourisme social. Concernant le domaine sanitaire et social, les racines puisent très avant dans le XIX<sup>e</sup> siècle, quant bien même les formes associatives de fait n'étaient pas encore reconnues ou légalisées.

Faut-il aussi rappeler la considérable contribution des mouvements de jeunesse, laïcs ou confessionnels, à la vie démocratique dans la tradition de l'éducation populaire ? Où encore,

dans le domaine des services à la personne, les contributions considérables autant qu'anciennes de nombreuses associations sociales ?

Cette fonction de défrichage ne s'est en rien épuisée, contrairement à ce que certains peuvent croire qui opposent le « vieux » et le « neuf ». Que l'on songe, pour d'autres périodes, aux associations de défense des droits des femmes (qui n'étaient d'ailleurs pas sans antécédents), aux boutique de gestion nées au tournant des années 1980, aux régies de quartier, aux associations de commerce équitable, à celles qui promeuvent la micro-finance et l'épargne solidaire.

Dans cet inventaire à la Prévert, il ne faut oublier ni les associations environnementalistes et écologistes dont certaines représentent des lobbies très efficaces, ni les associations de solidarité internationale. La quasi totalité des ONG (grandes et petites) est sous statut associatif, quelques unes comme le WWF ayant le statut de fondations.

Ces innovations ont pour certaines correspondu initialement à des expérimentations sociales qui ont fait la démonstration de leur pertinence et/ou de leur efficacité. Cette histoire se poursuit.

## **9. Des acteurs « territorialement ancrés »**

Les associations ont contribué de manière décisive, à la charnière des années 1970 et 1980, à l'émergence des problématiques de développement local et territorial, jouant en ce domaine un rôle d'innovation exceptionnel. Elles restent des acteurs majeurs de ce champ, leurs projets comportant des objectifs de création d'emploi (création d'entreprises, insertion, etc.), de défense de l'environnement, d'action sociale, de création culturelle, de loisirs, etc.

L'intérêt stratégique de l'« ancrage territorial » et de la « relocalisation » des activités économiques est enfin reconnu comme une question décisive pour le développement social et pour le développement durable, comme un enjeu de cohésion et de maintien du lien social. Dans ce contexte, les associations, comme d'autres organisations participant de l'économie sociale, présentent des atouts considérables en cela que leurs circonscriptions spatiales d'action où se capitalisent leurs expériences et savoir-faire locaux *ne sont pas « délocalisables »*.

Comme nous l'avons vu, les associations ont par ailleurs souvent pour particularité d'être structurées à différents *niveaux territoriaux* (local, départemental ou régional, national, parfois international). Cette structuration sous forme associative, non seulement verticale

mais aussi horizontale, les distingue des entreprises à but lucratif qui répondent généralement à une logique d'établissements dépendants ou de filiales ou encore d'entreprises franchisées. Cette singularité des associations (partagée avec certains autres secteurs de l'économie sociale) représente un atout pour le *maillage territorial*.

La structuration des réseaux associatifs à différents niveaux territoriaux souligne aussi le caractère indispensable des « *têtes de réseaux* » qui assurent un certain nombre de fonctions essentielles. Celles-ci concernent notamment les capacités d'échanges et d'orientation collective, de capitalisation, de valorisation et de transmission d'expériences, sans compter les fonctions de base de coordination, d'information, de formation, de représentation, de veille, de recherche-action et de mutualisation interne. Bref, des *fonctions immatérielles stratégiques*, des *fonctions entrepreneuriales* qui conditionnent aussi la transmission des savoirs et savoir-faire entre équipes et générations au fil des années. Il importe, plaident tous les responsables rencontrés, que les différentes procédures de financement tiennent compte de cette réalité essentielle de la vie associative.

## **10. « La liberté de définir l'objet social »**

L'évolution des procédures de financement des activités, le passage de conventions ou contrats pluriannuels d'objectifs à des appels d'offre et appels à projets tend non seulement à rompre la continuité des investissements associatifs (au sens d'*investissements-projets*) dans la durée, mais aussi à mettre les différents acteurs en *concurrence*. On est en effet passé via l'évolution de la commande publique, de situations de partage de territoires ou d'activités selon les compétences, l'implantation historique ou l'expérience de chaque association, à des compétitions parfois sans principes, à des querelles de marchés. Cette concurrence concerne non seulement le monde associatif lui-même, créant des rivalités très dommageables, mais elle place de plus en plus les associations en compétition avec les opérateurs privés. Beaucoup d'interlocuteurs ont souligné que des critères de « *mieux-disant* » *social* et/ou *environnemental* dans les appels d'offres seraient de nature à contrecarrer le « *moins-disant* » *financier*. Nombreux sont ceux qui soulignent, comme nous l'avons vu, qu'il est indispensable de reconnaître le *droit d'initiative* des associations sur les projets qu'elles entendent développer et qu'elles ne doivent pas être réduites à un simple rôle de *prestataires* ne maîtrisant plus leur rôle dans l'offre et pouvant être *instrumentalisés* ou devenir des *béquilles* d'un Etat défaillant.

Outre ce risque d'être réduit à un rôle de simples prestataires ou celui d'un basculement vers le privé à but lucratif au détriment de l'associatif, cette évolution très préoccupante semble s'accompagner d'un changement de logique de l'Etat qui paraît vouloir se désengager et reporter le soutien des activités associatives sur les *collectivités territoriales*. Il est pourtant indispensable, dans l'intérêt général, de trouver un équilibre entre l'Etat central, les collectivités territoriales et la force associative, de rechercher dialogue et cohérence.

Certaines intentions formulées visant à confiner les associations aux seuls domaines de la « réparation sociale » non solvable sont considérées par absolument tous les interlocuteurs comme allant à rebours du *contrat social* qui a historiquement confié aux associations de larges responsabilités dans la mise en œuvre des politiques publiques. Tous considèrent indispensable qu'elles puissent poursuivre leurs rôles d'innovation et d'expérimentation sociales, dans tous les domaines, avec tous types de publics bénéficiaires, dans un esprit ouvert de *brassage social* et de *mixité sociale*. Une responsable nationale souligne par ailleurs avec vigueur que « l'une des libertés fondamentale de la loi de 1901 est celle de *définir l'objet social* » et que « l'Etat n'a pas autorité pour dire aux associations qu'elles n'ont pas le droit de produire de la richesse ni qu'elles devraient la produire de telle manière. Il n'a pas non plus légitimité lorsque les associations produisent de la richesse a dire qu'elles ne devraient plus être "subventionnées". »

## *Conclusion de la Seconde Partie*

Beaucoup d'associations sont des entreprises à caractère économique et/ou commerçant, qu'elles soient employeurs et produisent des biens et des services dans le cadre de contrats ou de conventions, de délégations de service public ou de commandes publiques de formes diverses, ou bien encore qu'elles soient défenseurs de causes tout en agissant, au moins partiellement pour certaines, dans le cadre d'appels d'offre ou d'autres financements publics, ou encore qu'elles fassent du *merchandising*.

### **Un modèle à préserver et à promouvoir**

Les associations présentent cependant aussi des spécificités : elles mobilisent des administrateurs en charge des responsabilités d'arbitrage et de décision politiques ; elles conjuguent souvent, sous des formes diverses, les engagements de militants, de bénévoles, de salariés et parfois d'usagers (en certains cas de familles d'usagers) ; elles ont pour tradition de former de nouveaux responsables pour en favoriser le renouvellement dans la tradition associative ; elles ont la capacité de mobiliser des ressources mixtes ; elles s'inscrivent (notamment pour celles affiliées aux fédérations et coordinations adhérentes à la CPC) dans des objectifs d'intérêt général et répondent à des critères d'utilité sociale.

En ce sens, elles représentent un modèle à préserver, à développer, à promouvoir.

Le consensus sur ce constat est complété par l'attachement à la loi de 1901 et par la crainte qu'un nouveau statut ne soit promulgué qui concernerait notamment les associations menant des activités « économiques » et engagées dans les logiques de marché. Cela explique la méfiance de certains interlocuteurs envers des formules comme « entreprises associatives » dont ils craignent qu'elles ne recouvrent le « risque d'un statut spécifique » quand bien même ils reconnaissent volontiers que l'« on a indiscutablement affaire à de véritables entreprises ». Beaucoup font remarquer à ce sujet qu'il existe d'autres statuts permettant de mener des activités économiques et/ou commerciales si on ne satisfait pas de la loi de 1901. Cette position concerne aussi des intentions pouvant se dessiner dans les débats en cours autour de l'« entrepreneuriat social », certains de leurs promoteurs ne cachant pas qu'ils appellent de leurs vœux un nouveau statut.

## **Un entrepreneuriat associatif chargé de sens**

Un responsable déjà cité sur ce point résume assez bien une position très largement partagée : « Ce serait une très grave erreur de “sortir” l’économique pour le couper du civique et du social ; il faut assumer *en même temps* les trois missions civique, sociale et économique. » on retrouve là les principales caractéristiques de l’entrepreneuriat associatif.

Il est sans doute symptomatique que les associations éprouvent le besoin de clarifier et d'affirmer leur caractère entrepreneurial dans une période où les entreprises « classiques » investissent de plus en plus de nouveaux secteurs “associatifs” et déploient des efforts pour monter qu'elles sont, selon elles, « plus » que des entreprises et qu'elles sont aussi porteuses de sens et de valeurs. Cela n'en souligne que davantage la nécessité de promouvoir l'identité entrepreneuriale des associations, une identité mixte et riche, comme on l'a vu.

Cette étude avait une ambition large puisqu'elle concernait le champ économique relatif aux activités des associations, mais aussi ciblé car il s'agissait par là d'interroger une dimension de l'identité associative. Comment préserver les fondamentaux associatifs et tenir compte d'évolutions qui peuvent paraître à certains comme perturbantes ? C'était tout le défi de ce travail qui appelle des suites, des prolongements.

## **L'économie sociale contre l'économie de casino**

La crise financière et économique, mais aussi climatique, écologique et énergétique, etc., peut paradoxalement représenter un levier pour développer, avec des ambitions démultipliées, une économie sociale dynamique face à l'économie de casino dominante gangrenée par la financiarisation et la perte de sens. Comment, pour les populations fragilisées en termes d'exclusion et de désagrégation du lien social, face aux atteintes à l'environnement, etc., construire une vision partagée de ces enjeux ? Comment se saisir de ce qui apparaît paradoxalement comme une opportunité dans ce contexte de crise économique et financière ? Plus précisément, comment se saisir de ce contexte comme d'une opportunité pour changer d'échelle ? Comment reconstruire de nouvelles ambitions collectives qui rompent avec les effets désastreux de l'économie dominante ? Comment contribuer à une alternative certes non globale, mais significative, bien au-delà du simple témoignage.

## *Des pistes pour aller plus loin*

*Outre l'intérêt qu'il y aurait à réaliser une typologie des modèles entrepreneuriaux des associations, typologie qui n'entrait pas dans les objectifs de cette étude (types de gouvernances, de modèles économiques), certains prolongements de ce travail seraient très utiles.*

### **Approfondir l'interconnaissance associative**

Cette étude a souligné que l'interconnaissance entre associations et fédérations associatives était encore trop faible. Ce constat n'est pas propre aux mondes associatifs, il concerne aussi d'autres familles de l'économie sociale.

La plupart des participants aux groupes de discussion (voir Première Partie) ont souligné le grand intérêt d'avoir pu échanger entre militants et responsables de cultures et d'expériences associatives différentes (jeunesse et éducation populaire, sanitaire et social, action culturelle, solidarité internationale, loisirs et tourisme social, associations familiales, associations de défense de causes et de droits, etc.). Il a été dit à plusieurs reprises que ce genre d'échanges en quelque sorte « interculturels » démontrait les potentialités d'émergence d'une « parole collective des associations ».

La poursuite d'un travail visant à améliorer cette interconnaissance, à mieux se comprendre au delà des *cultures associatives* et des *modèles associatifs* des uns et des autres est très souhaitable. Améliorer la compréhension interculturelle dans le monde associatif ne peut que renforcer la capacité collective des associations, en particulier leur *parole et pensée collectives*.

### **Poursuivre les échanges sur l'entrepreneuriat associatif**

Cette étude a été centrée sur les rapports entre associations et activités économiques et, de fait, sur leurs fonctions entrepreneuriales mixtes.

Un approfondissement des échanges serait sans aucun doute de nature à renforcer sur ce plan l'*identité entrepreneuriale* du mouvement associatif au-delà de sa segmentation (segmentation commune à toutes les familles d'entreprises : différents types de sociétés à

but lucratif, de catégories de coopératives ou de mutuelles....). Cela concerne plus particulièrement certaines dimensions dont quelques unes sont ci-dessous énoncées.

- Encourager la meilleure adéquation possible entre *valeurs promues et pratiques mises en œuvre*, ce qui suppose de favoriser les échanges de bonnes pratiques, de partager davantage les enseignements des expériences.
- Travailler collectivement sur les modalités d'organisation et de prise de décision (*management et gouvernance*), sur l'association des parties prenantes dans les différentes configurations (participation active au projet associatif notamment), sur les *innovations managériales*, sur la gestion des ressources humaines, etc.
- Confronter les schémas de fonctionnements dans le but de tirer le meilleur parti des expériences des uns et des autres est en outre susceptible d'améliorer la contribution des associations à la *démocratie sociale* et à la *démocratie économique*.
- Comparer les différents *modèles économiques* et *modèles de gestion* à propos desquels la connaissance mutuelle semble encore relative.

Compte tenu de la grande variété des situations, un travail inter-associatif de ce type suppose d'être d'abord mené dans chaque famille associative.

Un tel travail serait de nature à favoriser une meilleure reconnaissance du mouvement associatif sous l'angle entrepreneurial dans le concert de l'*économie sociale*.

# Proposition de déclaration collective

*(Initiative du comité de pilotage complémentaire au rapport. Non rédigé par Serge Cordellier)*

A l'issue de cette étude, il semblerait opportun que la CPCPA s'accorde sur un court texte politique qui vaudrait positionnement collectif sur le rôle et la place des associations, au cœur d'une économie concurrentielle marchande et non marchande.

Voici une amorce de positionnement interassociatif qui pourrait être proposée par le comité de pilotage aux coordinations, à l'issue de l'instruction du rapport « associations et logiques de marché », lors du CA du 01/10/09.

\* \* \*

Dans un contexte de redéfinition des fonctions de l'entreprise - entendue comme acteur créateur de richesses économiques et socialement responsable - le mouvement associatif organisé souhaite réaffirmer :

- ➔ la primauté du **projet associatif** et de l'identité associative au regard de ses fonctions civique et sociale ;
- ➔ la conformité de la loi 1901 et du statut associatif à la **réalisation d'activités économiques** dont les résultats sont recherchés et réinvestis au service du projet ;
- ➔ l'utilisation, comme toute organisation, de **fonctions économiques et entrepreneuriales** nécessaires à la mise en œuvre du projet associatif telles que :
  - fonction de production de biens et services ;
  - fonction de gestion des ressources humaines ;
  - fonction de gestion des ressources financières ;
  - fonction managériale ;
  - fonction communication ;
  - ...
- ➔ la pluralité des modèles économiques des associations, dont le développement s'appuie sur des financements publics et privés et s'inscrit prioritairement dans le cadre de **relations partenariales avec les Pouvoirs publics**, dans la coproduction des missions d'intérêt général, en France et en Europe.

# **Annexes**

## Liste des thèmes traités dans le cadre de groupes de discussion

---

1. **Identité et projet associatifs** (7 groupes de discussion)
2. **Gouvernance et parties prenantes** (8 groupes de discussion)
3. **Associations, Etat, marché** (8 groupes de discussion)
4. **Innovations managériales** (2 groupes de discussion)
5. **Concurrence / coopération / mutualisation**
6. **L'évolution des modèles économiques des associations** (2 groupes de discussion)
7. **La valeur ajoutée des associations**
8. **Défis et enjeux à 5 ans pour les associations**
9. **Réseaux, têtes de réseaux et parole collective**
10. **Demande d'outillages**
11. **Les associations et l'« entreprendre autrement »**

## Liste des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude

---

**Marc Genève**, UCPA, responsable des relations extérieures (3 octobre 2008, Paris)

**Denis Maïer**, président du CELAVAR (6 octobre 2008, Paris)

**François Fiard**, chargé de mission à Coordination SUD (13 octobre 2008)

**Pierre-Olivier Laulané**, président de la COFAC et **François Moreaux**, coordinateur national (14 octobre 2008, Paris)

**Corinne Bord**, Fédération nationale Léo Lagrange, présidente de la CADECS (27 octobre 2008, Paris)

**Jacqueline Mengin**, vice-présidente de la Fonda (28 octobre 2008, Paris)

**Dominique Balmay**, président de l'UNIOPSS (5 novembre 2008, Paris)

**Jean-Marc Roirant**, secrétaire général de la Ligue de l'enseignement (18 novembre 2008, Paris)

**Philippe Deplanque**, Délégué général des Francas (20 novembre 2008, Paris)

**Jean-Marc Mignon**, délégué général de l'UNAT (21 janvier 2009, Paris)

**Edith Arnould-Brill**, présidente du CNVA (4 mars 2009, Paris)

**Hugues Sibille**, président de l'AVISE (23 avril 2009, Paris)

## Définitions de quelques notions

---

### « Associations gestionnaires »

Lorsqu'on évoque le rapport des associations au marché, beaucoup, spontanément, pensent aux « associations gestionnaires ». Celles-ci ne disposent pas de définition qui ferait consensus. La définition la plus élémentaire serait donc celle qui considère comme association gestionnaire toute association employant un ou plusieurs salariés mais, dans « L'économie sociale de A à Z » [*Alternatives Economiques, Hors Série Pratique, n°38 bis*, Paris, mars 2009, 2<sup>e</sup> éd.], l'économiste Edith Archambault réserve cette appellation à « celles qui sont “entrées en économie” et produisent des services marchands et non marchands en réponse à des besoins sociaux [...]. Les établissements et services sanitaires et sociaux, les maisons de la culture et les MJC, les organismes gestionnaires de l'enseignement [privé], les associations d'éducation populaire ou de tourisme social, les entreprises d'insertion sont typiquement des associations gestionnaires. Le nombre d'associations employeurs [...] illustre leur poids dans l'emploi. Pour autant, bien des associations “militantes” ont des salariés, même si c'est souvent en nombre réduit, et de nombreuses associations “gestionnaires” issues du bénévolat conservent une forte culture revendicative. »

Maurice Parodi pour sa part, dans un article publié en décembre 2000 dans la revue *Projet* (n°264), « Quand les associations “entrent en économie”, souligne que les associations gestionnaires sont des « associations plus ou moins professionnalisées et gestionnaires de moyens d'une part, et des associations de type militant, d'autre part. Une association gestionnaire grande ou petite exerce une activité économique. Elle participe au circuit économique : au flux de production de biens et services échangés sur divers types de marché, ainsi qu'au flux de revenus qui en est la contrepartie. Elle participe aussi au circuit financier par la gestion de son budget, de sa trésorerie, par ses placements financiers et ses emprunts. » Il souligne cependant que « Peu d'associations [...] exercent une activité économique dans le secteur concurrentiel marchand [et qu'il] faut distinguer entre « logique gestionnaire » qui peut jouer dans toute forme d'organisation (à but lucratif ou sans but lucratif) et logique de marché. » De même, ajoute-t-il, « la logique économique ne se réduit pas à la seule logique de marché. »

Tout le monde s'accorde en revanche pour constater que, pour l'essentiel, les associations gestionnaires sont principalement concentrées dans quelques secteurs : social, médico-social et sanitaire, éducatif et para-éducatif, services sociaux, loisirs, sport...

## « Entreprises associatives »

On trouve des mentions de la formule « entreprise associative » dans un certain nombre de publications datant d'un quart de siècle. C'est le cas, bien sûr de l'ouvrage de Nicole Alix et Sami Castro, *L'entreprise associative, aspects juridiques de l'action économique des associations* (UNIOPSS/Economica), dont la première édition remonte à 1984 (deux rééditions depuis).

A cette même époque (1985), un article de Michel Juffé titré « L'entreprise associative » publié dans le n°100 de la revue *POUR* plaide en faveur d'une moindre frilosité des associations à assumer leur dimension entrepreneuriale et leurs fonctions économiques et commerciales et se moquait de leur fréquente perception diabolisée de l'agent. « Le mouvement associatif, qui s'est longtemps cantonné à prendre en charge ce que ne voulait ou pouvait assumer l'administration publique, les entreprises, les collectivités locales, qui se situait plutôt du côté des pauvres et des déshérités de l'agent, de la culture, de la respectabilité sociale, du territoire propre, tend de plus en plus à traiter d'autres situations socio-culturelles et socio-économiques. Les atouts ne lui manquent pas : meilleure souplesse de fonctionnement, hiérarchies plus étales, rapports personnels valorisés, souci de l'efficience sociale, refus de compromis aliénants. Il en résulte une sorte de convivialité qui laisse moins de place qu'ailleurs aux rapports de force, qui autorise plus aisément une vision multidimensionnelle de la société. [...] »

Si une idéologie reste encore prégnante dans le mouvement associatif, c'est celle du non commercial : on aimerait bien commerçer, vendre des produits, mais il faut que cela ait l'air accidentel, tout juste toléré et au fond réprouvé. D'où l'autocensure sur la qualité du matériel, sur le niveau des salaires, sur l'exigence de qualité du travail fourni par les employés, sur la taille des contrats et, pour finir, sur l'envergure de la réflexion politique, culturelle, scientifique. [...] On voit bien [...] qu'une démarche à la fois pragmatique et méthodologique devient nécessaire, [à dimension à la fois socio-culturelle, socio-technologique, socio-économique, organisationnelle]. [...] »

Qu'est-ce qui distinguera alors une association d'une entreprise à but commercial ? Rien, si ce n'est qu'une entreprise se bâtit en général à partir d'un produit, et une association à partir d'un groupement humain. Mais ces frontières sont peu à peu destinées à s'effacer, dans la mesure où les entreprises doivent de plus en plus prendre en considération leurs ressources humaines, et où les associations doivent de plus en plus se définir par des produits ou des services. »

## « Entreprises sociales »

Jacques Defourny, économiste, président du réseau européen Emes (XXXX) relate la généalogie de cette notion dans l'Union européenne. « Comme pour confirmer qu'on est bien en présence d'un entrepreneurial plutôt inédit, diverses législations nationales ont construit des cadres juridiques nouveaux, censés être mieux adaptés à ce type d'initiatives que les moules associatifs et coopératifs traditionnels.

[On pourrait évoquer] le statut voté en 1991 pour les coopératives sociales italiennes. En 1995, la Belgique a institué la “société à finalité sociale” (SFS), tandis qu'en mai 1999, le Portugal a mis au point un statut de “coopérative sociale à responsabilité limitée”. De même, la loi générale espagnole de 1999 sur les coopératives prévoit désormais une place pour les coopératives de services sociaux et des cadres juridiques précis ont été définis au niveau des différentes régions.

Plus récemment encore, la France a créé le statut de “société coopérative d'intérêt collectif” (SCIC) et une nouvelle législation instituant la “*Community Interest Company*” [a été] adoptée au Royaume-Uni. D'une manière générale, ces nouveaux cadres juridiques visent à encourager les dynamiques entrepreneuriales et commerciales qui s'inscrivent dans un projet social. Ils peuvent aussi permettre de formaliser le caractère « *stakeholders* » de nombreuses initiatives en associant au contrôle de celles-ci les différentes parties prenantes (travailleurs rémunérés, bénévoles, usagers...).

Toutefois, on soulignera qu'en dehors de l'Italie, une grande partie des entreprises sociales se retrouvent encore sous les statuts classiques du troisième secteur. » [Jacques Defourny, *Reflets et perspectives de la vie économique, 2004-3* (Tome XLIII)].

Complétant son propos dans « L'économie sociale de A à Z » [*Alternatives Economiques, Hors Série Pratique, n°38 bis*, Paris, mars 2009, 2<sup>e</sup> éd.], J. Defourny propose une définition possible de l'entreprise sociale dans l'Union européenne. « [Le réseau Emes retient quatre critères : une activité continue de production de biens et/ou de services ; un degré élevé d'autonomie ; un niveau significatif de prise de risque économique ; la présence d'au moins un emploi rémunéré. Afin d'appréhender la dimension sociale de ces entreprises, cinq indicateurs sont également privilégiés : un objectif explicite de service à la communauté ; une initiative émanant d'un groupe de citoyens ; un processus de décision non basé sur la propriété du capital ; une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité (travailleurs rémunérés, usagers, bénévoles, pouvoirs publics locaux, etc. ; une distribution limitée des bénéfices. »

## **« Entrepreneuriat social »**

*Dans « L'économie sociale de A à Z » déjà cité, Anne-Claire Pache, cofondatrice et secrétaire générale de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC, propose une définition très plurielle de la notion d'« entrepreneuriat social ».*

« Les idées d’«entrepreneuriat social» et d’«entrepreneur social» sont apparues en France dans le courant des années 1990. Ils rapprochent deux termes généralement considérés comme antagonistes : l'entrepreneuriat et le social. Mais ils recouvrent des pratiques existant depuis longtemps. Le terme “entrepreneuriat social” est utilisé par différents acteurs, avec des significations différentes. Ainsi, pour la Caisse des dépôts et consignations [CDC] et l'Avise [Ingénierie et services pour entreprendre autrement], il renvoie aux initiatives qui s'appuient, au moins en partie, sur des activités commerciales, ancrées dans le marché, pour prendre en compte la fragilité humaine ou le lien social. Pour d'autres, dont l'Ecole de commerce Essec, le concept renvoie plus largement aux initiatives privées au service de l'intérêt général, adoptant une démarche innovante, inventant de nouvelles réponses aux problèmes sociaux, de nouvelles manières de mobiliser des ressources, adaptant certaines méthodes adoptées dans la sphère capitaliste afin de servir une mission sociale. Enfin, pour Ashoka, association internationale qui s'est donnée pour mission de soutenir des entrepreneurs sociaux à travers le monde [elle est présente dans une soixantaine de pays, cette notion d' « entrepreneur social】 renvoie à la démarche de quelques entrepreneurs sociaux “exceptionnels” capables de révolutionner l'approche d'un problème social, en induisant un changement social systémique, à l'échelle nationale, voire internationale. »

On relèvera, au-delà des sensibles différences observables entre ces définitions, que la question du statut de la structure entreprenante semble peut importer, mais qu'elles ont en commun de mettre en avant la capacité de l'entrepreneur (et de son leadership) et l'ambition d'innovation.

## **Association d'utilité publique**

Les associations reconnues d'utilité publique ont acquis un statut particulier à la suite d'une procédure d'accréditation. Cette reconnaissance d'utilité publique (RUP) leur donne une capacité civile plus complète. Elle est accordée par décret en Conseil d'Etat. Celui-ci examine l'utilité du groupement, ses ressources et l'intérêt que présente pour lui la possibilité de recevoir des libéralités. « Les associations reconnues d'utilité publique peuvent ainsi bénéficier de dons et de legs dans les conditions reconnues par l'article 910 du Code civil et par le décret plusieurs fois modifié du 13 juin 1966 relatif à la tutelle administrative des associations, fondations et congrégations : l'acceptation de la libéralité doit être autorisée par l'administration qui contrôle le but de l'association ainsi que la situation de famille et de fortune du donateur ». [Conseil d'Etat, *Rapport public 2000.*] L'obtention de la reconnaissance suppose que les associations postulantes poursuivent un but d'intérêt général ou d'utilité publique dans les domaines philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel, ou qui concerne la qualité de vie, la défense des sites et des monuments, ou encore la solidarité internationale.