

Etude sur les modèles socio-économiques

FONJEP

Etat de l'art

Jean-Louis Laville, Maité Juan

1) Approche et hypothèse de travail

1.1) Problématique générale de l'enquête

Si les associations d'éducation populaire ont historiquement été financées majoritairement par des fonds publics, les tensions qui sont apparues ces dernières décennies ont ouvert le champ à un discours visant à prôner des financements privés émanant du mécénat ou d'accords avec des opérateurs privés. Dans un contexte de restriction budgétaire, de nombreux consultants ou acteurs administratifs se contentent de dire que l'époque du tout Etat est révolue, occultant la réflexion sur les dynamiques internes des associations et sur leur capacité à contribuer à leurs propres ressources. Cette approche renvoie à une sous-estimation des associations qui ont été depuis longtemps assignées à un rôle résiduel et supplétif et considérées comme marquées par l'amateurisme, ce qui amène à préconiser leur professionnalisation gestionnaire par importation des méthodes venues d'ailleurs. De fait, le discours dominant véhiculé par nombre d'organismes de conseil fait abstraction d'un paramètre central : l'articulation entre projet associatif et modèle socio-

économique. Ce compartimentage entre projet associatif et ressources économiques fait courir un risque de neutralisation et de déperdition du politique au sein des associations, renforçant l'injonction marchande tout en oubliant ce qui fait la spécificité des expériences associatives, l'imbrication étroite de l'économique et du politique au service de l'utilité sociale et de l'intérêt collectif.

Prenant le contrepied de cette approche, la présente enquête se fonde donc sur une hypothèse forte : contre un glissement des associations vers la banalisation marchande d'un côté, et contre leur cantonnement à une fonction palliative de l'autre, la réflexion sur les modèles socio-économiques doit interroger la cohérence interne entre projet associatif et ressources économiques, afin d'éclairer les contradictions traversant l'action associative mais aussi les leviers concrets mis en place pour réinscrire l'activité socio-économique dans le registre politique. Ce registre politique renvoie à la dimension à la fois publique et institutionnelle des associations : ces dernières ne peuvent avoir de portée que si elles sont en capacité de promouvoir la démocratie tant dans leur fonctionnement interne que dans leur expression externe, à travers une inscription dans le débat public. Réaffirmer le politique au sein des associations implique ainsi, en interne, de garantir un droit d'expression et de participation aux processus décisionnels pour les différentes catégories d'acteurs concernés, qui puisse être un vecteur de questionnement collectif sur la construction du service, et vis-à-vis des pouvoirs publics, de reconnaître aux associations un rôle dans la construction des politiques publiques.

Questionner la coïncidence étroite entre modèle socioéconomique et projet associatif permet donc d'identifier des pistes de recomposition des ressources économiques permettant aux associations d'atteindre une « multi-dépendance » en préservant à la fois leur autonomie et une marge de manœuvre vis-à-vis des régulations publiques et du marché. Enrayant le cloisonnement entre l'économique et le politique au sein des associations doit leur permettre également de mieux défendre et valoriser leur multi-dimensionnalité.

La réflexion autour des modèles socio-économiques suppose de s'extraire d'une conception orthodoxe de l'économie, assimilant l'économie au marché capitaliste, afin de prendre en compte la pluralité des comportements économiques. L'inscription dans une

perspective d'économie plurielle permet ainsi de mettre en évidence le fait que les ressources sont liées à des contextes politiques et sociaux, encastrées dans des territoires, dans des rapports de force mais aussi des relations de coopération et d'entraide. Pour ce faire, l'enquête s'appuie sur les travaux de l'école substantiviste, et ceux de Karl Polanyi en particulier, qui définit trois grands principes de comportement économique :

- le marché : il s'agit de la rencontre de l'offre et de la demande de biens et services sur une base contractuelle régie par le calcul d'intérêt des deux parties. Le principe de marché permet, par la vente de services, l'élargissement du champ d'action et des publics touchés mais aussi des apports monétaires ;
- la redistribution : la production est répartie par une autorité centrale instaurant une procédure pour les prélèvements et leur affectation. Le recours aux financements institutionnels, par la contractualisation avec les pouvoirs publics, permet la prise en compte d'une égalité d'accès aux services et la consolidation de l'action collective dans la durée ;
- la réciprocité : la relation entre des groupes ou des personnes est basée sur la volonté de manifester un lien social fortement régi par la complexité des rapports humains mus par des enjeux de pouvoir et de reconnaissance. Les ressources réciproques permettent de limiter la logique marchande tout en enrayant le formatage institutionnel, en garantissant la permanence d'un débat collectif sur la construction des services.

Plus particulièrement, la présente étude met l'accent sur l'importance de la réciprocité au sein des modèles socio-économiques. Ne se confondant pas avec le don, la réciprocité suppose la reconnaissance d'une complémentarité et d'une interdépendance entre des personnes ou des entités occupant des positions symétriques (Hillenckamp, Laville, 2013). De même, la réciprocité ne peut être assimilée à l'altruisme et n'implique pas la négation de l'intérêt propre de l'individu : elle est une imbrication d'intéressement et de désintéressement. Au sein des associations, la réciprocité recouvre le bénévolat, les dons et l'inscription dans des réseaux d'entraide, de mutualisation et de coopération. La réciprocité met ainsi l'accent sur la participation des bénévoles et des usagers dans la définition et la mise en œuvre de l'action associative, interrogeant le degré de symétrie régissant les rapports entre différentes parties-prenantes, tout autant que sur l'ancrage dans des écosystèmes territoriaux de coopérations permettant aux associations de mobiliser les

forces vives des territoires où elles sont implantées. De fait, la préservation au sein des fonctionnements associatifs d'une dimension réciprocaire forte peut-être un levier de pérennisation de la dynamique participative.

1.2) Saisir les modalités d'articulation des différents registres économiques : redistribution, marché et réciprocité

L'analyse socio-économique des associations apparaît complexe car il existe des angles d'approches différents qui mettent l'accent, soit sur la nature des choses échangées, soit sur les institutions et acteurs de ces échanges, soit sur les motivations de ces échanges. Une telle analyse doit s'appuyer, pour les ressources monétaires, sur une analyse du budget mais elle ne peut se limiter à des données chiffrées et elle doit, à partir d'une analyse qualitative, saisir les places respectives du marché, de la redistribution et de la réciprocité dans les fonctionnements associatifs. Tout d'abord, l'enquêteur étudie le bilan ainsi que le compte de résultat, puis il réalise un entretien en face à face avec le responsable de l'association. En effet, pour visibiliser l'ensemble des ressources, il importe d'appréhender aussi les ressources non monétaires. Cette valorisation permet de mettre en évidence les ressources de la réciprocité qui, comme à travers le bénévolat, ne prennent pas de forme monétaire ; elle est aussi un moyen de révéler certains appuis apportés par la redistribution, souvent oubliés, tels que les exonérations de charges sociales, les mises à disposition de personnel ou de locaux. La compréhension du comportement économique des associations passe aussi par une explicitation des motivations et des logiques d'acteurs qui délivrent les ressources. Il faut donc à la fois saisir :

- ✓ l'origine des ressources, les acteurs qui apportent les ressources (ménages, secteur privé, secteur public, économie sociale et solidaire, ...);
- ✓ le mode d'échange, la manière dont les ressources sont attribuées (achats de services, subventions et conventions, don et bénévolat, ...);
- ✓ le type de relation entre acteurs (relations fondées sur l'acquisition de biens et services, application de décisions publiques, relations prenant en compte les acteurs de l'échange, ...);
- ✓ les motivations d'attribution des ressources

Il faut donc parvenir, à partir d'entretiens avec les responsables des structures, à analyser les ressources mobilisées et à comprendre les comportements économiques de l'association. L'analyse de ces différentes caractéristiques doit permettre de déterminer quels sont les registres économiques mobilisés par l'association. Sommes-nous dans une association quasi-entreprise fonctionnant selon les règles du marché, dans une association quasi-administration assujettie aux institutions de tutelle? ou dans une association qui tout en hybridant différentes ressources économiques est dans une logique de réciprocité entre les différentes parties prenantes?

De manière plus précise, l'équilibre socio-économique de l'association sera synthétisé à travers des tableaux spécifiques pour chaque type de ressource économique mobilisée, récapitulant et croisant des données budgétaires et des données extraites des entretiens. En tout, 6 tableaux (vente de services, commandes publiques, subventions tutélaires et conventions négociées, cotisations et adhésions, valorisation des mises à disposition et des aides indirectes, valorisation des contribution volontaires bénévoles) correspondant aux ressources monétaires et non monétaires, seront présentés, afin de disséquer l'arrangement des ressources.

- **La diversité des ressources monétaires :**

- **Les ventes de services :** Il convient de préciser les types de rapports noués avec les clients pour comprendre si ces achats de services sont aussi motivés par les objectifs sociaux et sociopolitiques de la structure. Il s'agit de récolter des indices sur la nature du marché. S'agit-il de marchés uniquement régulés par les prix ou de marchés prenant en compte la spécificité associative? Si le prix compte seul, on se situe dans une stricte logique marchande. En revanche, si les particuliers, les entreprises privées ou les acteurs de l'économie sociale et solidaire choisissent l'association plutôt qu'une entreprise classique du fait de ses objectifs, on pourra désigner cet échange marchand comme subordonné à la réciprocité.
- **Les commandes publiques :** les pouvoirs publics peuvent introduire des clauses sociales dans les appels d'offre pour privilégier les structures d'insertion ou d'autres structures ayant une intervention territorialisée ; d'autres structures comme les

centres d'aide par le travail peuvent développer des liens privilégiés avec des entreprises qui leur confient des travaux non pas exclusivement du fait des prix pratiqués mais aussi, voire en priorité, à cause de l'emploi de personnes handicapées. Dans le cadre d'appels d'offre avec clauses sociales lancés par les pouvoirs publics, il faudra apprécier comment ceux-ci ont été construits. S'il s'agit d'une émanation des seuls pouvoirs publics on se situera dans un marché subordonné à la redistribution ou quasi-marché. S'il s'agit d'une co-construction entre les pouvoirs publics et l'association, il conviendra alors d'apprécier le niveau de subordination du marché aux règles édictées par les pouvoirs publics ou à celles suggérées par l'association. Dans le cas de prestations de services, la participation financière de l'utilisateur peut être fixée par des barèmes imposés par les pouvoirs publics, il s'agira alors d'une relation marchande subordonnée à la redistribution. En revanche, si cette participation financière a été fixée à partir d'un débat entre les différentes parties prenantes au sein de l'association elle sera qualifiée de relation marchande subordonnée à la réciprocité.

- **Les subventions tutélaires et les conventions négociées :** Un autre mode d'intervention passe par le versement de subventions. Il convient de distinguer si ces financements sont attribués uniquement à partir de critères fixés par les financeurs ou à partir de critères faisant l'objet de négociations entre associations et financeurs. A travers ce questionnement, on comprend dans quelle mesure on se situe dans une "redistribution pure" qualifiée de régulation tutélaire ou dans une régulation négociée ou conventionnée qui prend en compte les objectifs de l'association.
- **Les cotisations et adhésions :** Les cotisations et adhésions apparaissent à priori correspondre à des comportements économiques relevant de la réciprocité. Il convient toutefois de mieux appréhender les motivations des apporteurs de ressources. L'adhésion à l'association ne serait-elle pas motivée prioritairement par l'accès à des services moins coûteux sans que l'adhérent participe au projet associatif? Est-elle au contraire due à une approbation de ce projet? Si l'on se situe dans cette deuxième option on doit alors apprécier si le lien réciprocal relève de la charité entre pairs ou d'une réciprocité multilatérale entre acteurs hétérogènes qui s'inscrivent dans des positions symétriques.

- **Les ressources non monétaires :**
 - **La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes :** Les aides indirectes sont de nature variée : mise à disposition de personnel, de locaux, exonérations de charges sociales, exemption de TVA, ... Dans le cas des ressources provenant du secteur public, comme pour les subventions, il importe de distinguer si ces aides indirectes sont attribuées uniquement à partir de critères fixés par les financeurs (subventions tutélaires) ou à partir de négociations entre la structure et les financeurs (conventions négociées). Quand ces ressources émanent de particuliers, du secteur privé ou de l'économie sociale et solidaire il convient comme pour les dons, adhésions et cotisations de comprendre si ces motivations relèvent de comportements marchands, de la redistribution privée ou de la réciprocité.
 - **La valorisation des contribution volontaires bénévoles :** Il est nécessaire de mesurer le temps de volontariat en précisant le type de volontaires (administrateurs, bénévoles, usagers, travailleurs, ...), leurs motivations et les rapports qu'ils nouent entre eux. On se situe avec ces ressources dans le comportement de réciprocité mais on doit préciser en préciser la nature : s'agit-il de charité, de réciprocité entre pairs ou de réciprocité multilatérale ?

2) Inscription dans la littérature existante sur les modèles socio-économiques

2.1. Dépasser les théorisations du tiers-secteur et de l'économie sociale

Analyser les modèles socio-économiques des associations au prisme de l'approche de l'économie solidaire suppose d'éclairer les nuances significatives entre diverses conceptions de l'action socioéconomique portées par les théorisations du tiers-secteur, de l'économie sociale et de l'économie solidaire. En effet, ces trois approches, souvent confondues, divergent vis-à-vis des conceptions de l'économie et de la place accordée à l'économie marchande au sein des expériences socio-économiques, de l'attention à la démocratie interne mais aussi vis-à-vis de la portée politique et du positionnement des expériences par

rapport au cadre institutionnel.

Les initiatives de l'économie solidaire sont fréquemment assimilées au « tiers-secteur », vocable amplement mobilisé par un courant d'analyse américain (Salamon, 1987 ; Salamon, Anheier, 1994), qui le définit comme l'ensemble des organisations à but non-lucratif. Ce courant d'analyse des associations relève au départ de l'économie néo-classique et les appréhende par le biais des échecs du marché dans la fourniture de services individuels et par le biais des échecs de l'Etat dans la fourniture de services collectifs. La terminologie même de tiers-secteur pointe vers une hiérarchisation entre secteurs public, secteur marchand et secteur non-lucratif, le tiers-secteur constituant une sorte de voie médiane ou complémentaire. Le tiers-secteur apparaît ainsi comme un « secteur subsidiaire » (Laville, 2016, p.259) pour combler les déficiences du marché et de l'Etat. De fait, diverses critiques ont été adressées aux théories du tiers-secteur.

D'une part, les théorisations du tiers-secteur se focalisent sur le registre de l'intérêt : cela implique un rabattement de l'ensemble des décisions humaines sur des choix rationnels relevant de comportements instrumentaux, ignorant les enjeux de participation démocratique ou d'intégration sociale. Dans ces théories utilitaristes, la société n'est que le résultat de choix individuels orientés vers l'intérêt, les individus sont considérés seulement comme des consommateurs, et le rôle des organisations associatives n'est donc perçu qu'à travers leur fonction de production de biens et services. Ces analyses évacuent toute réflexion sur les processus de co-construction de l'offre et de la demande à travers des processus de questionnement et débat collectif.

D'autre part, les approches du tiers-secteur véhiculent une conception sectorielle qui autorise une version fonctionnelle et pacifiée des rapports entre le marché, Etat et associations. A cet égard, Evelina Dagnino (2007) a bien mis en avant de quelle manière la reformulation du concept de « société civile » par les définitions hégémoniques du néo-libéralisme, réduisant cette dernière au « tiers-secteur », tend à accentuer son versant philanthropique : la « conception minimaliste » de la société civile comme « tiers-secteur » la réduit à des organisations dont « la conduite est "acceptable" vis-à-vis des standards dominants » (Ibid., p.358), écartant la composante plus critique des associations pouvant constituer les creusets d'un contre-pouvoir.

Les initiatives d'économie sociale sont, quant à elles, des organisations (associations, coopératives, mutuelles, fondations) dont la visée est « l'émancipation de tous par l'établissement d'une économie démocratique » et « a-capitaliste » : « les entreprises d'économie sociale sont collectives : elles sont détenues par des groupements de personnes dont les membres sont à la fois les bénéficiaires de leur action et les sociétaires » (Draperi, 2011, p.19). L'idéal d'économie émancipatrice défendu par les théoriciens de l'économie sociale tels que Jean- Francois Draperi en France (2011), Benoit Levesque au Canada (2002 ; 2004), ou Jacques Defourny en Belgique (1992) se heurte cependant à l'insertion croissante de ces initiatives dans le système capitaliste. A cet égard, Pour Jean-Louis Laville (2016), le dévoiement des initiatives d'économie sociale tient à trois processus distinguant l'économie sociale de l'économie solidaire : l'isomorphisme marchand, la focalisation sur la dimension organisationnelle au détriment de la dimension institutionnelle de l'action collective et une euphémisation du projet politique des initiatives.

D'un coté, les initiatives de l'économie sociale tendent à assimiler économie et marché, par l'attention prédominante portée aux performances sur le marché comme indicateur de réussite (Vienney, 1980), s'accompagnement d'un renforcement des clivages hiérarchiques, à travers le poids grandissant de la technostructure et une segmentation accrue entre équipe dirigeante, équipe salariée, groupes de bénévoles et d'utilisateurs. Le problème réside dans la manière dont est abordée l'inscription dans l'économie : l'économie sociale promeut la représentation d'entreprises non capitalistes sur le marché.

De l'autre, l'éviction de la dimension institutionnelle induit un oubli de la « dimension intersubjective de l'action collective », supposant la construction d'un projet collectif autour de la défense d'un bien commun et la consolidation d'une cohésion sociale autour d'une identité associative. Les entreprises d'économie sociale tendent à faire prévaloir les règles internes de fonctionnement formulées dans les statuts juridiques, posant une égalité formelle entre les membres, au détriment du projet politique et d'une démocratisation interne des processus de décision. Afin d'éviter l'assimilation trompeuse de l'égalité juridique entre les membres à une démocratie interne effective, Block-Lainé (1999) souligne ainsi la nécessité d'une « constante vivification » de l'association, permettant de questionner les modalités de participation collective et d'éclairer les rapports de pouvoir. De même, l'institutionnalisation des initiatives socio-économiques n'est pas pensée dans ses ambivalences, la tension entre reconnaissance et normalisation, mais aussi entre

banalisation et capacité d'innovation. Ces trois caractéristiques aboutissent, selon Laville, à une normalisation marchande des initiatives ainsi qu'à une euphémisation de leur projet politique entravant leur capacité émancipatoire, puisque ces initiatives sont amenées à adopter des modes de réflexion importés de l'entreprise et à privilégier l'efficacité productive au détriment de l'enjeu de transformation sociale.

Se distinguant à la fois des théories de l'économie sociale et du tiers-secteur, l'économie solidaire entend intégrer une visée de questionnement et de transformation du système capitaliste, et conçoit les initiatives citoyennes dans leur double dimension socio-économique et politique. La problématique de l'économie solidaire part ainsi d'une réflexion critique sur l'économie sociale : l'analyse des ressources plurielles des associations se combine à une exploration de la démocratie interne des initiatives et à une étude de leur capacité à peser sur les compromis institutionnels. L'analyse des modèles socio-économiques des associations selon la focale de l'économie solidaire et de l'anthropologie économique de Karl Polanyi s'inscrit ainsi dans une réflexion sur les rapports entre économie et démocratie, plus particulièrement sur l'articulation entre économie plurielle et dimension politique des associations (projet associatif et portée publique).

2.2. L'approche de la démocratie et de l'économie plurielles pour saisir les modèles socio-économiques des associations

Dans leur analyse de l'association, Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu (2013) ont invité à appréhender conjointement les dimensions institutionnelle, économique et organisationnelle pour saisir la complexité associative. Ils adoptent une perspective transversale, explorant la diversité des ressorts du fonctionnement associatif.

La dimension institutionnelle des associations comprend, d'une part, la mobilisation collective autour d'un projet associatif qui passe par la stabilisation de règles et de dispositifs incarnant les conceptions partagées, de l'autre, les tensions avec l'ordre institutionnel : les associations oscillent entre cadrage institutionnel, par lequel les pouvoirs publics façonnent les initiatives de la société civile, par des effets contraignants de mimétisme, et capacité d'innovation, par lesquels les associations actionnent des leviers

pour peser sur les compromis institutionnels et intervenir dans les politiques publiques.

Cette dimension institutionnelle des associations s'articule à la dimension économique de l'hybridation des ressources. Les auteurs montrent que l'action socio-économique des associations est s'inscrit dans deux types d'encastresments principaux : l'encastrement politique et l'encastrement social – territorial. L'encastrement politique de l'activité socio-économique renvoie aux modes de régulation publique variés : tutélaire, concurrentielle, négociée.

La *régulation tutélaire* désigne l'ensemble des normes juridiques qui régit les rapports entre associations et pouvoirs publics, notamment les financements comme le budget global ou l'habilitation pluriannuelle, et qui fait de l'association un opérateur dans la mise en œuvre des politiques publiques. Dans la régulation tutélaire, les associations sont confinées dans le rôle de prestataires de service soumis à des normes qui ouvrent droit à un financement, par l'approbation préalable des budgets prévisionnels et le contrôle annuel de leur coûts et investissements, par la définition des publics et des interventions à destination de ceux-ci. Ce mode de régulation publique induit une obligation de technicité administrative et de qualification professionnelle, ce qui tend à favoriser l'effritement du bénévolat, à bureaucratiser l'action associative par le formatage des activités. L'association est transformée en délégataire voir sous-traitant des services publics et subit un processus d' « isomorphisme institutionnel ».

En revanche, la *régulation concurrentielle* se caractérise, à partir des années 1980-90, par la mise en concurrence des associations entre elles et avec les entreprises à travers la substitution des appels d'offre à la logique de subvention, le travail associatif tendant à glisser vers le modèle entrepreneurial et managérial. Dans ce modèle de régulation publique, l'Etat établit des quasi-marchés pour encourager la diversification de l'offre, cette mise en compétition débouchant sur un « isomorphisme marchand » : les associations ne sont plus surplombées par la tutelle publique mais par la compétition entre prestataires de nature différente (public, associatif, et privé lucratif). Dans ce cas, les ressources publiques sont attribuées suivant des règles marchandes et quasi marchandes à travers un accroissement des subventions aux consommateurs et des appels d'offres.

Enfin, contre les risques d'isomorphisme institutionnel et marchand produits par les régulations tutélaire et concurrentielle, la *régulation négociée* (poids de la compétence managériale, rationalisation gestionnaire, glissement vers le modèle privé) s'inscrit dans une

perspective de co-construction des politiques publiques parce que les critères de financement sont co-élaborés entre acteurs associatifs et responsables publics. Ce mode de régulation suppose l'ouverture d'un dialogue de la part des pouvoirs publics et la capacité des initiatives à générer un débat interne afin de peser sur le cadre institutionnel et générer des formes innovantes dans les dispositifs institutionnels, reconnaissant l'interdépendance entre politiques publiques et associations.

Laville et Sainsaulieu montrent que l'analyse de l'encastrement politique de l'activité économique doit être complétée par l'étude de l'encastrement social, afin d'évaluer de quelle façon les relations économiques sont insérées dans une structure sociale. De fait, la capacité des associations à pérenniser un bassin de bénévoles actifs soutenant le projet et impliqués dans l'action quotidienne ou les processus décisionnels témoigne de l'encastrement social des associations. De même, certaines relations marchandes ne peuvent être comprises qu'à travers la médiation de relations interpersonnelles de confiance. Ainsi, Laville et Sainsaulieu ont mis en exergue la centralité d'une construction sociale du bénévolat sur le plan économique, car elle permet le drainage de ressources non monétaires. Ils distinguent divers types d'apports bénévoles :

- Apport gestionnaire : le bénévole se consacre aux tâches d'administration, et le bénévolat repose sur l'expertise, les personnes étant mobilisées en fonction de leurs compétences spécifiques.
- Apport notabiliaire : le bénévole apporte son inscription dans des réseaux sociaux, associatifs ou institutionnels : le bénévolat repose sur la capacité de conviction, les bénévoles étant mobilisés en fonction de leur inscription dans des cercles d'influence.
- Apport productif : le bénévole contribue directement aux activités menées ou soutient les salariés dans leurs tâches.
- Apport de soutien aux usagers : le bénévole se consacre à l'accompagnement social des bénéficiaires.
- Apport des usagers : le destinataire des activités s'engage comme bénévole, le bénévolat permet alors une construction conjointe de l'offre et de la demande, l'usager-habitant faisant entendre son expertise d'usage.
- Apport orienté vers la recherche de changement social : le bénévole s'implique

activement dans des activités revendicatives, s'intégrant dans des mobilisations collectives.

Cet encastrement social ne se limite pas à l'engagement au sein de l'association, il inclue les partenariats tissés à l'échelle du territoire ou avec les élus, les réseaux de solidarité et de coopération. De fait, la capacité de recrutement de bénévoles apparaît étroitement liée à un troisième type d'encastrement, l'encastrement territorial des activités économiques, c'est-à-dire la création d'un réseau d'interdépendances à l'échelle du territoire local ou régional permettant de se nourrir des complémentarités de chaque association.

Enfin, Laville et Sainsaulieu ont montré de quelle façon ces dimensions socio-économique et institutionnelle devaient s'imbriquer à la dimension organisationnelle de l'association. Ainsi, ils ont notamment souligné les apports d'une analyse socioprofessionnelle attentive aux tensions et complémentarités entre engagements professionnels et engagements bénévoles, en termes de répartition des tâches et des compétences, tout en mettant en exergue l'importance d'une analyse stratégique : les associations sont traversées par des affrontement et des négociations entre classes et groupes sociaux, elles sont traversées par des dynamiques d'accaparement du pouvoir et de lutte des légitimités. Ils invitent ainsi à prendre en compte les jeux d'acteurs. Enfin, cette analyse des rapports de force interne doit se combiner à une analyse culturelle, mettant en lumière les ressorts de la vie associative, notamment l'entretien d'une culture commune et d'une dimension identitaire propre au projet associatif.

Le prisme adopté par cette enquête, visant à dégager les coïncidences ou contradictions entre modèles socio-économiques et projets associatifs renvoie également à l'analyse de formes de gouvernance et de gestion propres aux associations (Hoarau, Laville, 2013), qui soient aptes à renforcer la construction collective des services et l'autogouvernement démocratique des organisations face à des modèle de gouvernance d'entreprise valorisant des techniques et représentations managériales. Ainsi, dans cet ouvrage, Philippe Avare et Samuel Sponem (2013) mettent en évidence le fait que la gestion associative ne peut être assimilée au managérialisme, où la rationalité instrumentale stratégique s'accompagne d'une logique de performance dont les critères d'évaluation sont

l'efficacité et l'efficience. Si la pénétration du managérialisme au sein des associations produit un alignement de celles-ci sur le modèle de l'entreprise, il convient de valoriser d'autres modes de gestion adaptés aux pratiques associatives porteuses d'engagements publics. Ainsi, les auteurs mettent en avant une conception de la gestion sociale qui « peut être définie comme la gestion des entités qui subordonnent la rationalité instrumentale à d'autres logiques (culturelles, écologiques, politiques) rapportées aux demandes et nécessités du social (...). C'est la gestion appropriée à une sphère publique d'action qui n'est pas étatique » (Hoarau, Laville, p.22). Cette reconnaissance d'un mode de gestion spécifique va de pair avec une nécessaire prise en compte de l'utilité sociale de l'action associative (Gadrey, 2006), dont les critères d'évaluation ne peuvent se confondre avec ceux des impacts d'entreprise. S'inscrivant dans le prolongement des travaux de Renaud Sainsaulieu, Jean-Louis Laville et Christian Hoarau autour de la coïncidence entre gestion, équilibre socio-économique et projet associatif, un certain nombre de chercheurs spécialisés en gestion, notamment de l'IAE de Paris 1 et de l'université Paris 13 Sorbonne Paris Cité, plaident pour une « gestion plurielle » des associations (Bernet, Eynaud, Maurel, Vercher-Chaptal, 2016 ; Eynaud, 2015) qui puisse garantir une coexistence fructueuse entre, d'une part, professionnalisation gestionnaire, d'autre part, approfondissement d'une gouvernance démocratique et évaluation de l'utilité sociale, et enfin, maintien d'une autonomie d'action vis-à-vis des pouvoirs publics. Dans cette perspective, il conviendrait de prolonger et compléter la réflexion sur les modèles socio-économiques des associations par une étude de leur mode de gestion, permettant d'analyser de quelle façon les outils gestionnaires peuvent consolider la capacité d'innovation associative.

Bibliographie

Avare P., Sponem S., « Le managérialisme et les associations », in Christian Hoarau *et al.*, *La gouvernance des associations*, ERES « Sociologie économique », 2008 (), p. 95-110

Bloch-Lainé F., *Faire société. Les associations au coeur du social*, Paris, Syros, 1999, 256 p.

Bernet J., Eynaud P., Maurel O. et Vercher-Chaptal C., *La gestion des associations*, Editions Erès, coll. Sociologie économique, 2016, 218 p.

Dagnino E., 2007, « Participation, citizenship and democracy : perverse confluence and displacement of meanings », in Neveu Catherine, *Cultures et pratiques participatives : perspectives comparatives*, Paris, L'Harmattan, Collection Logiques Politiques, 2007

Defourny J., (1992). « Le secteur de l'économie sociale en Belgique », in J. Defourny et J.-L. Monzon Campos (dirs.), *Economie sociale, entre économie capitaliste et économie publique*, Bruxelles, CIRIEC et de Boeck Université, p. 225-256

Draperi J-F., 2011, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Paris, Dunod, 288 p.

Eynaud P., *La gouvernance entre diversité et normalisation*, sous la direction de Philippe Eynaud, coll. « Hors-Séries Juris », Dalloz, Paris, 2015, 234 pages

Hillenkamp I, Laville J.-L. (dirs.), 2013, *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*. Toulouse, Erès, 312 p.

Hoarau C., Laville J.-L., *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. ERES, 2008

Gadrey J., « L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. La Découverte, 2006, pp. 237-279

Gardin L., « L'approche socio-économique des associations », in Christian Hoarau *et al.*, *La gouvernance des associations*, ERES « Sociologie économique », 2008 (), p. 95-110

Laville J.-L., Sainsaulieu R., *L'Association. Sociologie et économie*. Pluriel/ Librairie Arthème Fayard, janvier 2013, 490 pages

Laville J.-L., 2016, *L'Économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Paris, Seuil, 480p.

Levesque B., 2002, *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*,

Montréal, Cahiers de l'ARUC-ES (I-02), 35 p.

Levesque B., 2004, « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociale que les autres? », in *Le développement social au rythme de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec et Fonds de recherche sur la société et la culture, p. 51-72

Salamon L. M., « Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State »
in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 16(1-2):29-49 · January 1987

Salamon L. M., & Anheier, H. K., 1994, "The nonprofit sector cross-nationally: Types and patterns", In Saxon-Harrold S. & Kendall J. (dirs.), *Researching the voluntary sector*. Tonbridge, England, Charities Aid Foundation

Vienney C., *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 1980-1982