



**HAL**  
open science

# Évolution d'un secteur. Le rôle des outils de gestion dans la construction de l'identité organisationnelle : le cas des associations à but social

Pauline Boisselier

## ► To cite this version:

Pauline Boisselier. Évolution d'un secteur. Le rôle des outils de gestion dans la construction de l'identité organisationnelle : le cas des associations à but social. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2023. Français. NNT : 2023COAZ0002 . tel-03940366

**HAL Id: tel-03940366**

**<https://theses.hal.science/tel-03940366>**

Submitted on 16 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# THÈSE DE DOCTORAT

Évolution d'un secteur

Le rôle des outils de gestion dans la  
construction de l'identité organisationnelle :  
Le cas des associations à but social

**Pauline BOISSELIER**

Groupe de Recherche en Management (UPR 4711)

**Présentée en vue de l'obtention  
du grade de docteur en Sciences de  
Gestion**

d'Université Côte d'Azur

**Dirigée par : Aude DEVILLE**, Professeur  
des Universités

**Soutenue le** : 3 janvier 2023

**Devant le jury, composé de :**

**Pierre-Jean BARLATIER**, Professeur  
associé, EDHEC Business School

**Aude DEVILLE**, Professeur des  
Universités, IAE Nice

**Hervé DUMEZ**, Directeur de recherche,  
Ecole polytechnique

**Philippe EYNAUD**, Professeur des  
universités, IAE Paris-Sorbonne Business  
School

**Yves GENDRON**, Professeur, Université  
Laval - Québec

**Célia LEMAIRE**, Professeure des  
universités, iaelyon School of Management

# Évolution d'un secteur

## Le rôle des outils de gestion dans la construction de l'identité organisationnelle : Le cas des associations à but social

Jury :

Présidente du jury

**Célia LEMAIRE**, Professeure des universités, iaelyon School of Management

Rapporteurs

**Philippe EYNAUD**, Professeur des universités, IAE Paris-Sorbonne Business School

**Yves GENDRON**, Professeur, Université Laval – Québec

Examineurs

**Pierre-Jean BARLATIER**, Professeur associé, EDHEC Business School

**Hervé DUMEZ**, Directeur de recherche, Ecole polytechnique

Directrice de recherche

**Aude DEVILLE**, Professeur des Universités, IAE Nice

# Résumé

## **Évolution d'un secteur**

### **Le rôle des outils de gestion dans la construction de l'identité organisationnelle : le cas des associations à but social**

Cette thèse s'intéresse au rôle d'un outil de gestion dans la construction identitaire d'une organisation. Le secteur associatif est confronté à de nombreuses mutations depuis plusieurs années, c'est un secteur qui se professionnalise et dont les outils de gestion évoluent. Suite à la mise en place de la loi PACTE et des mutations qu'elle provoque au sein de l'Economie Sociale et Solidaire, les associations doivent faire face à de nouveaux enjeux. Ce travail propose de mobiliser la théorie de la régulation sociale pour discuter l'interprétation des acteurs associatifs face aux nouvelles règles qui leur sont imposées, et donne ainsi un cadre explicatif à la construction identitaire induite par les outils de gestion. A travers une étude de cas exploratoire menée auprès de 22 associations portant des actions sociales, nous avons étudié les changements qu'elles subissent et comment elles y font face. A partir de la détection d'une « anomalie » (Sætre & Van de Ven, (2021), point de départ inductif d'une recherche abductive (Dumez, 2012), nous développons la question de recherche suivante : Comment un outil de gestion transforme l'identité organisationnelle d'une structure ? Nos résultats montrent que les outils de gestion se situent à l'interface de la relation entre les associations et ses financeurs. L'outil, ici l'appel à projets, est impliqué dans une relation de pouvoir qui permet à ceux qui suggèrent son utilisation de définir comment l'action sociale doit être menée et plus généralement de structurer un secteur d'activité. En choisissant ou non d'adopter les outils mis à disposition, les associations affirment l'évolution de leur identité organisationnelle, de l'association militante à l'entreprise sociale. Le renforcement de l'identité devient alors un axe stratégique, tandis que le modèle économique des associations est à la recherche d'une hybridation identitaire au croisement de l'association et de l'entreprise.

**Mots clés :** Outils de gestion, contrôle de gestion, théorie de la régulation sociale, identité organisationnelle, associations, abduction, appels à projets

## **Evolution of a sector**

### **The role of management tools in the construction of organizational identity: the case of social non-profit organizations**

#### **Summary**

This thesis focuses on the role of a management tool in the identity construction of an organization. The voluntary sector has faced many changes for several years, it is becoming more professional and whose management tools are evolving. Following the implementation of the PACTE law and the changes it causes within the Social and Solidarity Economy, non-profit organizations (NPO) must face new challenges. This work proposes to mobilize the theory of social regulation to discuss the interpretation of NPO actors in the face of the new rules imposed on them, and thus give an explanatory framework for the identity building induced by management tools. Through an exploratory case study conducted with 22 NPO carrying out social actions, we have studied the changes they are undergoing and how they are coping with them. From the detection of an "anomaly" (Sætre & Van de Ven, (2021), an inductive starting point for abductive research (Dumez, 2012), we develop the following research question: How does a management tool transform the organizational identity of a structure? Our results show that management tools are at the interface of the relationship between NPO and their funders. The tool, here the call for projects, is involved in a power relationship that allows those who suggest its use to define how social action should be carried out and more generally to structure a sector of activity. By choosing whether or not to adopt the tools made available, NPO affirm the evolution of their organizational identity, from militant NPO to social enterprise. The strengthening of identity then becomes a strategic axis, while the NPO's economic model is looking for an identity hybridization at the crossroads of the association and the company.

**Keywords:** Management's tools, management control, social regulation theory, Non-Profit Organization, organizational identity, abduction, call for projects

# Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier le Professeur Aude Deville, ma directrice de thèse qui m'a accompagnée mais pas seulement. Par sa confiance et son investissement, elle a participé pleinement à me construire en tant que chercheur.

Je souhaite adresser mes remerciements aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer ce travail. Je remercie le Professeur Philippe Eynaud et le Professeur Yves Gendron pour leur participation au jury de soutenance en qualité de rapporteurs. Je remercie le Professeur Pierre-Jean Barlatier, le Directeur de recherche Hervé Dumez, le Professeur Célia Lemaire pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'être membres de mon jury.

Également, mes remerciements vont à l'ensemble des membres du laboratoire GRM et de l'IAE de Nice. Ainsi, je remercie Ulrike Mayrhofer et Nadine Tournois qui m'ont permis de participer à des congrès nationaux et internationaux. Une pensée particulière pour le Professeur Elisabeth Walliser, qui a accepté de diriger mon mémoire de recherche et qui m'a lancée dans la grande aventure qu'est la thèse. Merci à Dominique Dufour, Bernard Olivero, Damien Bo, Pierre Teller, Philippe Luu et Manuela Bardet qui ont participé à mon intégration au sein du laboratoire. Je tiens aussi à remercier le personnel administratif qui m'a offert un soutien précieux pour faire face à la complexité du système et tout particulièrement à Sandra Mantuano qui a débloqué plus d'une situation...

Je tiens à remercier Nathalie Bénet qui m'a montré la voie dans mes premiers congrès. Merci également à mes camarades doctorants, et tout particulièrement à Virginie Fernandez, Edwige Nortier et Carol-Ann Loher-Delalune pour les échanges d'idées, les suggestions, les moments partagés de doute et de réussite qui ont pu marquer mon parcours.

Merci également à mes anciens professeurs de l'IUT de Menton, Eric Carton et Elise Daragon qui ont eu à cœur de voir mon projet évoluer.

Mes sincères remerciements vont à l'ensemble des acteurs associatifs que je côtoie au quotidien et qui m'ont permis de réaliser cette recherche. Merci ainsi à tout ceux qui ont accepté de me rencontrer et m'ont accordé de leur précieux temps. Une pensée particulière à Epilogue qui m'accorde sa confiance et qui participe pleinement à animer ma passion pour ce sujet de recherche.

Enfin, mes remerciements vont à ma famille et à mes proches, un soutien sans faille et qui me portent par leur amour. Merci à mes minous, à mes copains des « Discord confinement » et à ceux et celles qui sont là depuis longtemps, tout près de moi et qui me rendent heureuse chaque jour. Mes derniers remerciements vont à ma maman qui a le courage de m'écouter parler de mon sujet chaque jour depuis 4 ans et qui lit tous mes écrits...

Merci à tous de faire vivre ma passion pour la recherche, pour mon sujet et pour toute la bienveillance que vous me témoignez au quotidien, sans vous je ne serai jamais arrivée au bout du parcours. Merci

# Glossaire

<b>AFNOR</b>	Association Française de NORmalisation
<b>AMAP</b>	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
<b>BAFA</b>	Brevet d'Aptitudes aux Fonctions d'Animateur
<b>BAPAAT</b>	Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports
<b>BPJEPS</b>	Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport
<b>CAF</b>	Caisse d'Allocations Familiales
<b>CCAS</b>	Centre Communal d'Action Sociale
<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminée
<b>CES</b>	Conseil Économique et Social
<b>CHRS</b>	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
<b>CLAS</b>	Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité
<b>CPAM</b>	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
<b>CUCS</b>	Contrats Urbains de Cohésion Sociale
<b>DDCS</b>	Direction Départementale de la Cohésion Sociale
<b>DEJEPS</b>	Diplôme d'État de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport
<b>DIRECCTE</b>	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
<b>DUT</b>	Diplôme Universitaire Technologique
<b>ESS</b>	Économie Sociale et Solidaire
<b>ESUS</b>	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
<b>EVS</b>	Espace de Vie Sociale
<b>FJT</b>	Foyer de Jeunes Travailleurs
<b>FLE</b>	Français Langue Etrangère
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>IAE</b>	Insertion par l'Activité Economique
<b>IUT</b>	Institut Universitaire Technologique
<b>MJC</b>	Maison de la Jeunesse et de la Culture
<b>MNA</b>	Mineur Non Accompagné

<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PACTE</b>	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (loi)
<b>QPV</b>	Quartier Politique de la Ville
<b>RNA</b>	Registre National des Associations
<b>SCIC</b>	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
<b>SCOP</b>	Société COOPérative
<b>SEL</b>	Système d'Échange Local
<b>SENACS</b>	Système d'Echanges NATIONAL des Centres Sociaux
<b>TRS</b>	Théorie de la Régulation Sociale

## Table des matières

Résumé .....	3
Remerciements .....	5
Glossaire .....	7
Introduction générale.....	13
CHAPITRE 1 : S'approprier un terrain de recherche pour détecter une « anomalie »	16
Introduction .....	16
1.1. Appropriation du terrain par la formation universitaire .....	17
1.1.1. Des connaissances théoriques dans le champ de l'animation sociale .....	17
1.1.2 Des connaissances théoriques en gestion .....	23
1.2. Appropriation du terrain par la pratique .....	26
1.2.1 Être animatrice sociale et socioculturelle .....	26
1.2.2. Une « double casquette » : Gestion et associations à but social.....	31
1.2.3. Rester connectée avec le terrain .....	35
Conclusion du chapitre .....	39
CHAPITRE 2 : Revue de littérature .....	41
Introduction .....	41
1.1. Un contexte économique et politique .....	42
1.1.1. Le secteur associatif et ses évolutions .....	42
1.1.1.1. L'organisme sans but lucratif .....	42
1.1.1.2. Le contexte français.....	43
1.1.1.3. Associations et Etat .....	45
1.1.2. La loi Pacte .....	49
1.2. La relation avec les outils de gestion.....	51
1.2.1. La gestion et le social .....	51
1.2.2. Le rôle des outils de gestion .....	54
1.3. Cadre théorique .....	59

1.3.1 La théorie de la régulation sociale.....	59
1.3.2. L'identité organisationnelle.....	61
Conclusion du chapitre .....	66
CHAPITRE 3 : Méthodologie .....	69
Introduction .....	69
3.1. Le design de la recherche .....	70
3.1.1. Une recherche qualitative : une étude de cas.....	70
3.1.2. Une méthodologie abductive et une théorisation des phénomènes .....	71
3.2. Présentation du cas et des données .....	77
3.2.1. Présentation du cas .....	77
3.2.2. Les entretiens.....	79
3.2.3. Le profil des participants .....	82
3.2.4. Les données secondaires.....	86
3.3. L'analyse des données .....	89
Conclusion du chapitre .....	101
CHAPITRE 4 : Résultats.....	102
Introduction .....	102
4.1. Etat des lieux .....	103
4.1.1. Le financement des associations .....	105
4.1.1.1. Des arrêts soudains de financement .....	106
4.1.1.2. Des sources de financement diverses .....	108
4.1.1.3. Des financements hybrides.....	112
4.1.2. Les difficultés rencontrées par les associations.....	113
4.1.2.1. Des difficultés financières .....	113
4.1.2.2. Des difficultés administratives .....	115
4.1.2.3. Des difficultés de gestion des ressources humaines .....	117
4.1.3. Le développement des associations.....	121

4.1.4. Comment les associations se voient évoluer .....	126
4.1.5. Comment les associations voient le secteur associatif évoluer .....	129
4.1.6. La taille des associations : un facteur déterminant .....	130
4.1.7. Un écosystème en partenariat .....	133
4.2. La construction de l'action sociale .....	133
4.2.1. Identifier les besoins .....	135
4.2.2. Mettre en place des actions .....	138
4.2.3. L'innovation sociale .....	141
4.2.4. Un nouvel enjeu : La communication .....	142
4.2.5. Une concurrence accrue .....	144
4.2.6. Les appels à projets .....	149
4.2.7. Un exemple d'appels à projets : le cas des EVS .....	152
4.2.8. La relation avec l'Etat .....	155
4.2.8.1 Une relation basée sur la confiance .....	155
4.2.8.2. Une relation de dépendance .....	156
4.2.8.3. Les associations : outils de gestion des politiques publiques .....	157
4.2.8.4. Le pouvoir de restructurer le paysage associatif .....	162
4.3. L'identité .....	165
4.3.1. L'importance de leur histoire .....	168
4.3.2. Définir son identité associative .....	169
4.3.3. Le choix des partenaires .....	172
4.3.4. Une société en mouvement .....	174
4.3.4.1. Une gouvernance amenée à évoluer .....	175
4.3.4.2. De nouveaux parcours de carrière .....	178
4.3.4. Faire face aux changements : Adapter le modèle .....	180
4.3.5. Être ou ne pas être une entreprise .....	184
4.3.5.1. Association VS Entreprise sociale .....	187

4.3.5.2. Et la start-up sociale ?.....	189
Conclusion du chapitre .....	193
CHAPITRE 5 : Discussion.....	194
Introduction .....	194
5.1. Un outil au cœur du changement : l'appel à projets.....	196
5.1.1. Un générateur d'inégalités.....	196
5.1.2. Des difficultés accentuées .....	197
5.1.3. Un outil qui redéfinit les relations .....	198
5.1.4. Le pouvoir de redéfinir un secteur.....	199
5.2. L'identité associative.....	201
5.2.1. Comment les associations définissent leur identité .....	201
5.2.1.1. Une identité statutaire.....	201
5.2.1.2. L'image perçue .....	203
5.2.2. Un modèle fragilisé .....	203
5.2.3. Une nécessaire adaptation ?.....	205
Conclusion du chapitre .....	208
Conclusion générale .....	210
Bibliographie .....	213
Liste des tableaux .....	225
Liste des figures.....	226

# Introduction générale

1,3 millions d'associations sont actives en France. Nous sommes plus de 23 millions à nous s'engager auprès de celles-ci. Les associations occupent une place importante dans la vie des Français. Nous les fréquentons pour nos activités de loisirs, sportives ou activités culturelles, nous les rejoignons pour défendre des valeurs et des personnes démunies, participer à des actions collectives. Il nous arrive de leur faire des dons : vêtements, produits alimentaires, argent... L'une d'entre elles nous a même peut être aidé un jour, nous a accompagné dans des démarches administratives, dans notre parcours scolaire. Elles sont aujourd'hui un acteur essentiel de notre société et répondent à différents besoins qui ne font que grandir. Nous apprécions les services qu'elles peuvent rendre mais elles se font discrètes quant aux difficultés qu'elles peuvent connaître. Pourront-elles toujours faire et être ce que nous connaissons ?

Les associations occupent une place importante économiquement et socialement, elles sont à la fois acteur de la société civile et de l'économie sociale et solidaire. Elles doivent faire face à de nombreuses difficultés, notamment une raréfaction des ressources, une baisse des subventions publiques, qui les poussent à trouver d'autres sources de financement (Archambault, 2017, Tchernonog 2007, Tchernonog et Prouteau, 2017,2019). Ainsi, elles doivent se structurer, se professionnaliser, animer des valeurs qu'elles doivent faire coexister avec des logiques économiques. Les appels à projets deviennent le mode privilégié de financement de l'action sociale, accentuant la concurrence au sein de ce secteur. Ils restructurent l'action sociale mais aussi tout le secteur d'activité, qui doit se doter de compétences pour pouvoir y avoir recours. Les associations entretiennent des relations complexes avec diverses parties prenantes et notamment leurs financeurs (Chemin, 2011). Les appels à projets sont à l'interface de la relation entre les financeurs et les associations, entraînant une relation de pouvoir entre ces acteurs.

Récemment, la loi PACTE a introduit les notions de « raison d'être » et « d'entreprises à mission » permettant la présence de nouvelles sociétés commerciales au sein de l'économie sociale et solidaire. Ces entreprises et les associations se côtoient et sont même en concurrence en matière d'innovation sociale. Ainsi, les associations doivent s'adapter à leur environnement

et construire leur identité au sein de celui-ci. L'ensemble de ces éléments nous amène à nous questionner sur l'identité actuelle des associations et à poser la question suivante :

### **Comment un outil de gestion transforme l'identité organisationnelle d'une structure ?**

Nous proposons d'associer la théorie de la régulation sociale au concept d'identité organisationnelle. La théorie de la régulation sociale permet de discuter la place de l'outil, ici l'appel à projets dans la relation entre les associations et leurs financeurs. L'appel à projets en redéfinissant la construction de l'action sociale a une incidence sur les structures portant ces actions et notamment sur leur identité. Les associations sont dotées de plusieurs identités (Eynaud & Mourey, 2012; Golden-Biddle & Rao, 1997), une qui est liée à son objet, ses valeurs et une autre à son modèle économique. Nous inscrivons notre étude dans la continuité des travaux portant sur le changement d'identité organisationnelle (Abrahamsson et al., 2010; Empson, 2004 ; Gioia & Thomas, 1996 ; Nag et al., 2007). Ainsi cette recherche se focalise sur l'introduction d'un nouvel outil en tant que source de changement, impliquant de possibles changements stratégiques et des réponses variées influençant l'identité organisationnelle.

La question de recherche a émergé en adoptant une méthodologie abductive. Tout d'abord, nous avons identifié une « anomalie » ou « fait surprenant » (Dumez, 2012; Sætre & Van de Ven, 2021). Pour faire émerger ce phénomène, nous avons fait le choix d'avoir recours à l'expérience personnelle (Fisher et al., 2021), c'est-à-dire à l'appropriation d'un terrain de recherche. Cette démarche renvoie également au concept de « précompréhension » (Alvesson & Sandberg, 2022), destiné à prendre en considération les connaissances antérieures du chercheur sur un sujet. Ce constat empirique managérial a permis de constituer un point de départ inductif de la première boucle d'abduction. La deuxième boucle d'abduction est constituée d'une étude de cas, celle-ci a été réalisée auprès de 22 associations portant des actions sociales, en ayant recours à des entretiens semi-directifs. Nous menons ainsi une recherche qualitative de nature exploratoire.

Cette recherche s'inscrit dans l'appel de Ployhart & Bartunek (2019), Aguinis et al. (2022) et Eby & Facticeau (2022) de rapprocher davantage terrain de recherche et monde académique. Il s'agit de proposer une recherche susceptible d'intéresser les praticiens en travaillant sur des problèmes organisationnels significatifs. Nous nous focalisons ainsi sur un

phénomène actuel qui est susceptible d'évoluer dans le temps, l'évolution identitaire des associations. Egalement, nous souhaitons confronter notre recherche aux complexités sociales, politiques et humaines de notre société actuelle (Cooper, 2014) et remettre en question des pratiques institutionnalisées et de pouvoir (Gendron, 2018). Ainsi, nous souhaitons montrer comment l'outil est impliqué dans une relation de pouvoir qui permet à ceux qui suggèrent son utilisation de définir comment l'action sociale doit être menée et plus généralement de structurer un secteur d'activité. Les associations ont besoin d'évoluer pour faire face au changement de leur environnement. Elles doivent renforcer leur identité pour assurer un développement en cohérence avec leur projet associatif.

Le premier chapitre de la thèse présente comment « l'anomalie » a émergé à partir d'une expérience personnelle. Il permet également de définir la place du chercheur dans la recherche : la parole est donc d'abord donnée au chercheur avant qu'il ne s'efface ensuite pour donner la parole aux acteurs. Le deuxième chapitre est consacré à la revue de littérature. Dans un premier temps, nous présenterons le contexte de la recherche qui est celui des associations du champ de l'éducation populaire et de l'action sociale. Nous nous intéresserons plus particulièrement à la relation entre l'Etat et les associations mais aussi à la relation qu'entretiennent les associations avec les outils de gestion. C'est ainsi, que nous étudierons plus généralement le rôle des outils de gestion. La dernière partie de ce chapitre présente le cadre théorique, la théorie de la régulation sociale et l'identité organisationnelle. Le troisième chapitre est dédié à la méthodologie de la thèse et le quatrième aux résultats. Nous revenons dans un premier temps sur les difficultés que peuvent rencontrer les associations puis sur la construction de l'action sociale. Nous portons une attention particulière à l'outil appel à projets et à la relation entre Etat et associations. Nous terminons nos résultats en nous focalisant sur l'identité des associations. Enfin, le dernier chapitre est dédié à la discussion. Nous montrons ainsi comment les appels à projets sont situés au cœur du changement qui s'opère pour les associations et comment l'identité organisationnelle devient un axe stratégique pour elles.

# CHAPITRE 1 : S'appropriier un terrain de recherche pour détecter une « anomalie »

## Introduction

Ce premier chapitre introductif montre l'identification d'une « anomalie », point de départ d'une recherche abductive (Dumez, 2012; Sætre & Van de Ven, 2021). Il met en lumière un phénomène nouveau ou inattendu, qui confronté à la littérature permettra d'enrichir les connaissances existantes. Ici, il est issu d'un constat empirique managérial et constitue un point de départ inductif pour former par la suite la première boucle d'abduction. Ce chapitre met ainsi en lumière la problématique initiale qui va guider la recherche. La démarche adoptée est celle de la théorisation des phénomènes (Fisher et al., 2021). Il s'agit d'identifier un phénomène nouveau pour l'évaluer au travers du prisme de théories complémentaires pour en comprendre la complexité. Pour faire émerger ce phénomène, nous avons fait le choix d'avoir recours à l'expérience personnelle (Fisher et al., 2021), c'est-à-dire à l'appropriation d'un terrain de recherche. Cette démarche renvoie également au concept de « précompréhension » (Alvesson & Sandberg, 2022), destiné à prendre en considération les connaissances antérieures du chercheur sur un sujet. Enfin, ce chapitre permet également de définir la place du chercheur dans la recherche : la parole est donc d'abord donnée au chercheur avant qu'il ne s'efface ensuite pour donner la parole aux acteurs.

Engagement et curiosité sont probablement les deux termes à la genèse de ma thèse. L'intérêt pour le secteur associatif est né finalement il y a plusieurs années puis il s'est construit et enrichi jusqu'à nourrir une question de recherche. On s'engage sur un terrain de recherche, on observe, on analyse, on propose, on contribue. C'est la même démarche que j'ai suivie lorsque je me suis engagée comme bénévole en 2012, puis il s'en est suivi l'envie d'en savoir plus et de pouvoir en faire plus. C'est ainsi qu'une formation universitaire a été combinée avec une confrontation au réel sur le terrain. Un chemin d'expériences, de rencontres a dessiné le rapport que j'allais entretenir avec mon terrain de recherche. En commençant ma thèse en 2018, j'amenais dans ce travail mes expériences, mes connaissances, mes interlocuteurs, mes

convictions et mon engagement. Les notions et savoirs qui m'ont été enseignés dépendent également de la culture et des convictions de ceux qui me les ont transmis. Il convient ici de les présenter le plus fidèlement possible, une partie appartient aux souvenirs, d'autres à des documents conservés depuis 2012 (des cours, des rapports, des comptes-rendus d'activités, des carnets de notes ou encore des photos...) et sont à l'origine de l'intérêt pour ce sujet. Ces cultures et convictions ont orienté mon positionnement en tant que chercheur, elles ont déterminé la communauté à laquelle je souhaitais appartenir, elles ont défini ce à quoi je voulais contribuer et comment je souhaitais le faire.

La première partie de ce chapitre est consacrée à la présentation des connaissances antérieures sur le terrain par le biais de la formation universitaire (1.1.). Il s'agit de présenter le savoir théorique relatif à la formation en animation sociale et socioculturelle (1.1.1.) et à la formation en gestion (1.1.2.). La deuxième partie a pour objectif de montrer l'appropriation du terrain par la pratique (1.2.). C'est-à-dire une confrontation au réel en présentant des expériences en tant qu'animateur (1.2.2.), des expériences en gestion des associations (1.2.2.) et le lien entretenu avec le terrain de recherche (1.2.3.).

## 1.1. Appropriation du terrain par la formation universitaire

En septembre 2013, je débutais un Diplôme Universitaire Technologique (DUT) Carrières Sociales, option animation sociale et socioculturelle. J'ai pu acquérir des connaissances théoriques sur le travail social et son environnement mais également sur l'histoire des associations et leur place dans la société. Un acteur essentiel qui répond à différents besoins de la société, tout en évoluant avec celle-ci. Cette formation universitaire a ensuite été complétée par une Licence en Sciences de Gestion (2015), un master1 Finance Comptabilité (2016) puis un master 2 Direction financière, Audit Interne, Contrôle de gestion en parallèle d'un master 2 Recherche en Sciences de Gestion (2017).

### 1.1.1. Des connaissances théoriques dans le champ de l'animation sociale

Lors de mon DUT Carrières sociales option animation sociale, des enseignements théoriques variés m'ont été dispensés. Certains ont participé à ma culture générale, d'autres m'ont permis de mieux appréhender mon environnement professionnel. Il y a deux

enseignements qui m'ont particulièrement marqué et permis d'appréhender les associations sous un angle que je ne connaissais pas : l'éducation populaire et la société civile. Je propose ci-dessous de revenir sur la définition de ces deux notions qui sont deux concepts forts dans le milieu associatif parce qu'ils définissent le cadre de l'action.

Il n'existe pas de définition à proprement parlé de l'éducation populaire, elle a pris ses racines dans une dimension éducative. Que ce soit à destination des enfants ou des adultes, l'éducation populaire apporte des savoirs qui diffèrent et complètent ceux acquis à l'école, en formation ou au travail. Aujourd'hui, un grand nombre d'associations se réclament de ce mouvement et certaines possèdent l'agrément de la « jeunesse et éducation populaire », délivré par le ministère de la jeunesse et des sports. J'ai étudié ce qu'était la notion d'éducation populaire lors d'un cours, sur les grands courants de l'animation sociale et socioculturelle. Il m'a permis de mieux comprendre l'écosystème associatif, notamment l'histoire, les relations et les valeurs de certaines associations. Nous sommes remontés ainsi jusqu'à la fin du XVIIIe siècle, à la naissance des premiers patronages. Ces patronages avaient pour but de poursuivre l'éducation catholique tout en proposant des activités de loisirs. Nous avons également découvert l'histoire de mouvements qui existent encore aujourd'hui comme la ligue de l'enseignement, œuvrant dès le XIXe siècle pour une école obligatoire et gratuite. Puis, la naissance des premières colonies de vacances ou encore du scoutisme, pour comprendre ainsi pourquoi elles avaient été créées : apprendre et grandir. Avec l'évolution de la pensée politique, sous la pression des événements historiques et politiques, les structures ont évolué, devenant laïques pour certaines ou prenant une dimension politique, se transformant pour d'autres, ainsi les patronages sont devenus des centres aérés. Nous ne dresserons pas ici l'histoire de l'animation sociale et socio-culturelle mais toutes ces différentes structures ont eu un impact sur la société. Elles sont nées de la nécessité de répondre à des besoins que l'Etat et les familles ne remplissaient pas, elles ont affiché et porté des convictions et des valeurs. Elles ont été sources d'innovations sociales, expérimentant différentes formes de pédagogie pour certaines, encore très largement diffusées aujourd'hui. Mais surtout, elles ont dû s'adapter au fil des siècles, en se transformant et en proposant toujours des activités en adéquation avec les besoins de notre société pour perdurer. On peut citer par exemple la Croix-Rouge Française, initialement créée pour porter secours aux blessés durant la guerre, qui aujourd'hui intervient pour porter secours à toute personne en situation de précarité. J'ai mis un premier pas dans l'éducation populaire, sans le savoir, quand je suis partie pour la première fois en colonie de

vacances et je suis devenue acteur de ce mouvement lorsque je suis devenue animatrice au sein de celle-ci.

Le cours de Société civile m'a permis de comprendre la place des associations au sein de la société. Nous nous sommes particulièrement intéressés à la notion de société civile, son histoire et aux acteurs qui la composent. La définition de société civile éclaire sur son champ d'action puisqu'elle peut désigner « *un lieu de contestation ou d'opposition ou encore d'innovations sociales* » (Gautier, 2007, p.4) <sup>1</sup>. A partir des années 1970-1980, lors de la crise de l'État providence, les associations se substituent à l'État pour répondre aux besoins sociaux. On peut rappeler également cette définition de la société civile du conseil économique et social (CES) en juin 2002<sup>2</sup> :

*« L'ensemble des citoyens, dans la diversité de lieux d'appartenances professionnelles et sociales, qui constituent la société expriment leur volonté de participation à travers des organisations, associations structures très diversifiées, ayant pour finalité de concourir à la poursuite d'objectifs à caractère économiques, social, culturel, éducatif, sportif, humanitaire, civique ou autre, ne ressortissant pas directement à la sphère politique ou étatique. »*

Différents acteurs de la société civile ont été étudiés : les associations loi 1901, les syndicats et les Organisations Non Gouvernementales (ONG). L'étude des associations a permis de prendre connaissance de leurs origines, de leur fonctionnement mais également des différentes formes qu'elles peuvent prendre. En effet, il existe des différences significatives entre une association non déclarée, une déclarée, celle d'intérêt général ou d'utilité publique. Aujourd'hui, c'est la loi de 1901 qui régit la plupart des associations, il existe une loi spécifique pour les associations culturelles (loi de 1905). C'est l'occasion ici de rappeler quelques éléments qui définissent une association déclarée :

- Une association est déclarée après que les membres fondateurs ont rédigé puis voté les statuts de l'association lors d'une assemblée générale constitutive. Les statuts sont ensuite déposés en préfecture puis seront publiés au journal officiel ;

---

<sup>1</sup> Pirotte Gautier, *La notion de société civile*, Paris, Éditions la Découverte 2007, p. 4

<sup>2</sup> Contribution au débat, adoptée par le Bureau dans sa réunion du mardi 14 mai 2002. Consultable : <https://www.vie-publique.fr/rapport/25658-de-la-representation-institutionnelle-de-la-societe-civile>

- Une association est composée de différentes instances : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau ;
- Les ressources d'une association sont de différentes nature : les cotisations, les subventions, les recettes et les dons ;
- Une association peut faire intervenir différentes ressources humaines : Les membres, les bénévoles, les salariés et les volontaires.

On peut présenter de manière synthétique différentes situations caractéristiques des associations :

**Tableau n°1 : Principales caractéristiques des différents types d'association**

	<b>Association de fait ou non déclarée</b>	<b>Association déclarée</b>	<b>Association déclarée d'intérêt général</b>	<b>Association déclarée d'utilité publique</b>
L'association existe en tant que <b>contrat</b> . Les actes sont effectués réputés faits par ses membres.	X			
L'association perçoit légalement les <b>cotisations</b> de ses membres.	X	X	X	X
L'association possède une capacité <b>juridique</b> . Elle peut recevoir des dons.		X	X	X
L'association peut émettre des <b>reçus fiscaux</b> à ses donateurs.			X	X
L'association peut recevoir des				X

<b>donations</b> et des <b>legs.</b>				
---	--	--	--	--

La notion de société civile a aussi été associée à un autre concept. Celui d'économie sociale et solidaire (ESS). L'ESS replace l'épanouissement des individus au centre du projet, ces projets sont également plus orientés vers une dimension sociale ou environnementale. L'ESS prend ses racines dès le XIXe siècle, pendant la révolution industrielle, avec les premières sociétés de secours mutuel et a plusieurs principes :

- Une gouvernance démocratique, chaque membre dispose d'une voix ;
- Une lucrativité limitée : la personne et l'objet priment sur la recherche de profit ;
- La liberté d'adhésion : chaque personne, à tout moment, peut choisir de prendre des responsabilités ou de ne pas le faire ;
- L'indépendance et la mixité des financements : les organisations font partie du secteur privé, ils sont autonomes et indépendants des pouvoirs publics ;
- Une unité collective et sociale : L'humain est au cœur des objectifs, le projet est collectif et il ne doit pas être initié par une personne pour ses propres intérêts.

Les acteurs principaux de l'ESS sont les associations, les fondations, les coopératives et les mutuelles. L'ESS englobe des projets sociétaux innovants tels que, le commerce équitable, les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP), le Système d'Echange Local (SEL), la monnaie locale complémentaire, l'Insertion par l'Activité Economique (IAE).

Cette présentation de l'ESS se termine sur un dernier point : quel avenir pour l'économie sociale et solidaire ? Il est mis en avant les difficultés économiques et l'augmentation de la précarité dans ce secteur mais aussi les difficultés budgétaires actuelles des gouvernements et la volonté de maîtriser les dépenses publiques. Malgré la volonté de s'interroger sur le modèle de croissance et de développement de la société et l'intérêt pour le monde de l'ESS, où l'individu et le lien social priment sur l'économique, de nombreux facteurs ne sont pas propices au développement de l'ESS. En effet, la majeure partie des activités de l'ESS sont non marchandes ou subventionnées, la pérennité d'un tel modèle a toujours été en questionnement.

Un dernier volet de connaissances m'est apparu comme essentiel, l'analyse de la « politique territoriale ». Il nous permet de comprendre les différentes strates de l'État, « le mille-feuille administratif », ce que les collectivités territoriales financent et donc les retombées pour la société civile. Chaque entité a donc des compétences, précisées dans des « schémas départementaux », définissant avec quels types de structures elles travaillent. C'est au travers

de ces schémas que la politique publique est déclinée. Le travail est mené en partenariat avec différentes structures, notamment des associations et les financements reposent sur leur hybridation.

Le rappel de ces notions nous permet de préciser notre vision du monde associatif. Les associations sont des entités qui viennent se positionner à côté de l'État et répondent à des besoins que celui-ci n'assure pas. Ce sont des organismes démocratiques, ayant un fonctionnement régi par la loi, des valeurs qui leur sont propres, elles peuvent être indépendantes sur le plan moral et financier. Ainsi, j'ai appris que les associations étaient à la fois un acteur de la société civile et aussi de l'économie sociale et solidaire. Aujourd'hui, avec le recul, je n'ai pas entendu parler de société civile ces dernières années, du moins des associations se référer à ce terme, alors que c'est une notion très présente dans les discours politiques. Par curiosité, j'ai recherché une définition plus récente de « société civile », la même revenant souvent, nous retiendrons celle du site Géoconfluences<sup>3</sup> en date de juillet 2021 : « *La société civile désigne l'ensemble des associations non gouvernementales qui agissent comme groupe de pression pour défendre les intérêts des individus et des collectifs qu'elle représente. À travers ses représentants, l'activité de ses associations, ses syndicats, ses groupes de consommateurs, elle fournit les acteurs et les contre-pouvoirs indépendants de l'État et du marché qui sont essentiels au bon fonctionnement d'une démocratie. Ils peuvent, par exemple, peser sur le respect des droits de l'Homme, la transformation des rapports sociaux, les choix d'aménagement du territoire et sur l'ensemble des questions environnementales.* »<sup>4</sup> Il est difficile de dire si cette définition englobe toutes les associations. Elles sont pourtant nombreuses à défendre les intérêts des individus et collectifs qu'elles représentent mais on peut s'interroger sur leur réel pouvoir d'action en qualité de groupe de pression. Également, j'ai recherché une définition plus récente de l'ESS, le gouvernement la définit comme « *un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont*

---

<sup>3</sup> Géoconfluences est une publication en ligne à caractère scientifique pour le partage du savoir et pour la formation en géographie. Elle est proposée depuis 2003 par la Direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) et par l'École Normale Supérieure de Lyon (ENS de Lyon) au nom du Ministère de l'Éducation nationale

<sup>4</sup> <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/societe-civile-1>

*généralement en partie publiques. »*<sup>5</sup>. La loi du 31 juillet 2014 a donné un statut juridique à l'ESS mais a été modifiée à plusieurs reprises. Les sociétés commerciales peuvent obtenir la qualité d'entreprise de l'ESS mais elles doivent respecter certains principes : *« le but poursuivi ne doit pas être le seul partage des bénéfices, la gouvernance doit être démocratique ; enfin, la société doit constituer une réserve statutaire impartageable, dite fonds de développement. »*<sup>6</sup> Selon ces définitions, une association est assimilée à une entreprise avec une forme juridique particulière et évolue aux côtés de sociétés commerciales. Mais finalement, qu'est-ce que cela veut dire être une entreprise de l'ESS ? Le site du gouvernement renvoie vers un autre site pour obtenir un complément d'informations, AVISE, une association d'intérêt général décrite comme l'acteur de référence sur l'ESS. J'y lis des précisions supplémentaires : *« Elles ont pour ambition commune de créer des emplois pérennes et non-délocalisables, de développer une plus grande cohésion sociale et d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires. Elles reposent toutes sur un projet social qui s'exprime à travers leur activité, les personnes qu'elles emploient, leurs clients et bénéficiaires ou leur mode d'organisation. La loi ESS de 2014 a formalisé les principes caractérisant l'entrepreneuriat dans l'ESS, que les entreprises sociales se doivent de respecter : La poursuite d'une utilité sociale ; la recherche d'un modèle économique viable ; la gouvernance démocratique ; la lucrativité limitée ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale. »*<sup>7</sup> Comme le résume le slogan de AVISE, il s'agit d'entreprendre autrement.

### 1.1.2 Des connaissances théoriques en gestion

En janvier 2015, six mois avant la fin de mon diplôme de DUT, j'ai pris la décision de continuer mes études. En effet, j'avais d'ores et déjà perçu que la gestion de la structure et notamment la gestion financière devenait centrale pour mener des actions sur le terrain, la seule volonté de contribuer socialement ne suffisait pas. Je choisis de m'orienter vers une licence générale de Sciences de Gestion dans un Institut des Administrations et des Entreprises (IAE). Pour le milieu de l'animation sociale ce type de décision est quasiment "une rupture culturelle". Les profils trop gestionnaires n'étaient pas toujours vus d'un bon œil dans le secteur. Assez traditionnellement, les directeurs sont issus de la structure de leurs débuts de carrière ou bien

---

<sup>5</sup> <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire> - Mis à jour 17 octobre 2022

<sup>7</sup> <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>

d'une structure voisine, ils sont partis d'en bas et ont gagné en expérience sur plusieurs métiers jusqu'à atteindre un poste de direction. Depuis quelques temps, face à un besoin en compétences plus important mais aussi à des salariés en quête de sens professionnel, certains postes de direction sont occupés par d'anciens responsables administratifs et financiers issus du monde de l'entreprise. Cela fait craindre que trop de décisions soient prises sur les coûts et non sur le sens de l'action, que les associations deviennent trop formalisées et oublient leur objet. L'annonce de ma décision auprès de mes amies qui pour la plupart partaient directement travailler en animation a été bien accueillie, j'allais « apprendre à trouver de l'argent pour faire de l'animation », c'était une bonne chose. Également, mon choix a été totalement approuvé par mon responsable de formation. Certes "j'allais passer de l'autre côté" mais je serai différente parce que j'avais vu le terrain, je saurai lire entre les chiffres, j'allais avoir « une double casquette ». J'étais rassurée, je ne voulais pas rompre avec ce que j'avais pu faire sur le terrain ni avec mon identité d'animatrice, cela restera toujours mon premier métier.

A la fin de ma 1<sup>ère</sup> année de master, je voulais pouvoir apporter davantage sur le terrain et en même temps comprendre ce qu'il se passait dans le secteur associatif. C'est ainsi que je choisis de faire deux master 2 en parallèle, un master Recherche en Sciences de Gestion et un master Direction financière, Audit Interne et Contrôle de Gestion. Ainsi, je rédigeais deux mémoires pour obtenir mes diplômes. Le mémoire professionnel fut consacré à la fonction contrôle de gestion dans les associations françaises. En recherche, je m'intéressais aux systèmes de contrôle et critères de performance pour les associations françaises œuvrant dans le domaine social.

Les enseignements reçus au sein de ces cursus ont permis d'établir les fondations de ce qui deviendra la thématique de recherche. Ils permettent également de définir le contexte et de proposer un premier cadrage théorique à travers des concepts clés.

**Figure n°1 Enseignements fondateurs**



## 1.2. Appropriation du terrain par la pratique

Depuis juillet 2022, je compte 10 ans de bénévolat. Lorsque j'ai débuté, je ne pouvais pas dire que j'avais pleinement conscience de ce qu'était le bénévolat à proprement parler ni ce qu'était réellement une association. Depuis mon enfance, je suis inscrite dans des associations pour effectuer des activités de loisirs et notamment pour partir en colonie de vacances. Dans la colonie de vacances que je fréquentais, la tradition voulait que les jeunes ayant l'âge de 17 ans, « passent de l'autre côté », c'est-à-dire qu'ils deviennent plongeurs ou animateurs, qu'ils transmettent ce qu'ils avaient pu recevoir. Juste avant la rentrée scolaire de 2013, je passais mon Brevet d'Aptitudes aux Fonctions d'Animateur, appelé communément BAFA, une semaine pour apprendre à devenir animateur. A chaque période de vacances pendant mon année de terminale, je repartais bénévolement en colonie pour effectuer mes périodes de stage afin d'être diplômée et prête pour être animatrice l'été suivant. Les enfants avaient entre 7 et 16 ans et venaient de tous les milieux sociaux, certains étaient placés en foyer d'accueil. Je poursuivis dans cette voie-là dans le choix de ma formation universitaire.

### 1.2.1 Être animatrice sociale et socioculturelle

Tout au long de la formation de DUT Carrières sociales, nous devions réaliser des stages de découverte dans différentes structures et avec des publics différents. Au cours de ces études, j'ai réalisé trois stages dans des structures aux origines différentes et poursuivant des objectifs variés : une mairie, une Maison de la Jeunesse et de la Culture (MJC) et une association de lutte contre l'illettrisme. C'est lors du dernier stage que l'on m'a proposé de continuer à travailler pour cette structure puis d'intégrer le conseil d'administration de cette association, c'est ainsi que j'ai poursuivi mes activités en tant que bénévole.

Le 1<sup>er</sup> stage s'est déroulé seulement trois mois après le début de la formation, en décembre 2013, un stage de découverte d'un mois. Après avoir connu l'animation en colonie de vacances, je voulais m'essayer à l'animation en mairie. J'ai donc effectué ce 1<sup>er</sup> stage dans une commune des Alpes-Maritimes. Je ne m'attendais pas à faire autant d'administratif pour un premier stage en animation, mais c'était formateur. Je rangeais ainsi les factures, les bons de commande, ce qui me permettait d'en apprendre plus sur la gestion de leur budget, de savoir combien il était consacré aux activités pour les enfants. Je me souviens avoir été surprise par

ces montants, ils pouvaient faire tellement d'activités. Les jeunes allaient au cinéma, dans les parcs de loisirs et se déplaçaient avec un bus mis à leur disposition. C'était tout l'inverse de ce que j'avais connu en colonie de vacances. J'avais appris à faire de l'animation avec peu de choses, une activité de loisirs payante était exceptionnelle, seulement une fois dans le mois. On avait l'habitude de tout récupérer, le gaspillage était interdit et le carton une ressource précieuse. Je les enviais, ils pouvaient envisager de tout faire.

Les mercredis j'étais sur l'accueil de loisirs. Les journées étaient assez simples, quelques activités manuelles et sportives. Par exemple, une sortie en bord de mer à réaliser des constructions avec des galets, un jeu de ballon dans la cour, de la peinture sur des petits pots en verre... Les vendredis étaient dédiés à la mise en place d'animations sur la place de la Mairie pour les festivités de Noël. Je tenais un « stand numérique », les enfants venaient danser selon les instructions de la console de jeux vidéo. Je restais statique pendant plusieurs heures, à distribuer des manettes de jeux.

L'animation était éloignée de ce que j'avais connu ; on occupait et gardait les enfants mais je n'avais pas le sentiment de leur apporter quelque chose. Ils pouvaient tout faire mais ne faisaient que consommer. Je ne ressentais pas la présence d'un projet pédagogique, pourtant obligatoire dans chaque structure. Finalement, cela avait bien plus de sens d'imaginer toutes sortes d'animations à partir de rien, de construire selon ce qu'on a prévu d'apporter aux enfants. C'était décidé, je ne ferai plus d'animations dans les collectivités publiques.

Idée force n°1

• Donner un sens à la pratique

Le deuxième stage se déroulait aux mois de mai et juin 2014, à la fin de ma 1<sup>ère</sup> année d'étude. Je fus orientée vers une Maison de la Jeunesse et de la Culture dont la nouvelle directrice venait tout juste d'arriver. Une Maison de la Jeunesse et de la Culture est une association loi 1901 d'éducation populaire, rattachée à la fédération des MJC. Elles ont pour mission de permettre l'émancipation individuelle et collective de tous, ainsi elles travaillent auprès de tous les publics. Elles travaillent avec les collectivités territoriales et leur projet associatif est défini et porté par le conseil d'administration. Une des particularités du fonctionnement des MJC est d'avoir des directeurs indépendants des structures. En effet, les directeurs des MJC sont rattachés à la fédération des MJC et lorsque le conseil d'administration décide de changer de directeur, c'est à la fédération d'en mettre un nouveau à disposition. C'est

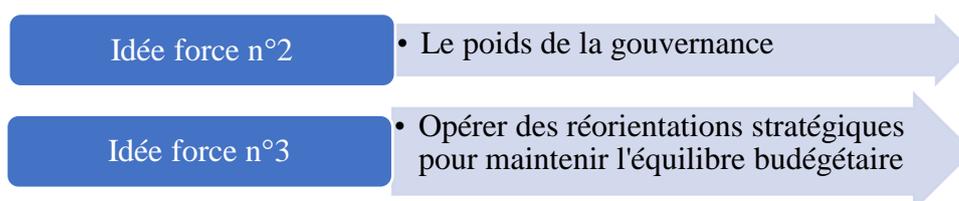
ce qui s'était passé dans la MJC où j'allais commencer mon stage. Son fonctionnement avait été fragilisé par de nombreux problèmes internes et le chantier était immense pour la nouvelle directrice. La directrice avait son bureau dans les locaux du Foyer de Jeunes Travailleurs (FJT) rattachés à la MJC, je ne la croisais que très peu. Je travaillais dans les locaux de la MJC avec la coordinatrice, une secrétaire, une animatrice très peu présente car elle suivait une formation BPJEPS<sup>8</sup> et un second stagiaire en reconversion qui découvrait le monde de l'animation. Il y avait aussi quelques personnes bénévoles présentes sur les différentes activités de l'association. Ce stage a été plein de surprises et c'était la première fois que j'étais confrontée à autant de nouvelles choses, une structure avec des dysfonctionnements, la relation avec les bénévoles et le caractère politique de la gouvernance associative. On m'a très vite confié des missions très diverses : l'organisation de temps d'animation, le planning des séjours de vacances pour l'été, de week-ends famille, l'écriture de comptes-rendus de réunion, la mise en page de la communication sur les activités de l'association, la participation à l'accompagnement scolaire, ou encore l'encadrement d'un stagiaire en animation... Je participais ainsi pleinement à la vie de la structure. Je travaillais essentiellement avec la coordinatrice de la MJC, cela faisait des années qu'elle était dans la structure, elle avait ses habitudes et n'avait pas l'intention de les changer avec la venue de la nouvelle directrice. Cette structure était pleine de tensions et les enjeux de pouvoir étaient nombreux. On m'a demandé d'assister à une réunion entre les membres responsables de la commission d'animation, incluant à la fois des salariés et des membres du conseil d'administration. Je devais écrire avec la plus grande neutralité possible les échanges de cette réunion. La nouvelle directrice aspirait à plus d'organisation et de formalisme et d'autres salariés plus d'indépendance et de responsabilités. A cette époque, je n'avais pas le recul pour comprendre les réels enjeux et le poids d'un conseil d'administration. Le conseil d'administration votait les orientations stratégiques de l'association et déterminait donc le devenir de la structure. Certains des membres du conseil d'administration étaient très présents et participaient pleinement en tant que bénévoles de l'association, d'autres étaient là pour discuter ou surveiller, leurs motivations n'étaient pas très claires. Toujours est-il qu'il y avait visiblement des personnes à convaincre. La coordinatrice passait de longues heures à discuter avec un membre du conseil, très souvent sur les prochains éléments à voter ou encore les prochaines personnes à élire. Lorsque l'animatrice revenait de formation, elle m'emmenait déjeuner avec elle hors de la structure et on retrouvait ce membre du bureau. C'étaient souvent des discussions animées autour de l'organisation de la structure, des coordinatrices et de la

---

<sup>8</sup> Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport

directrice, ces relations étaient complexes. L'association était dans un quartier soumis à l'époque au régime des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS) et bénéficiait de certains dispositifs dont le Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité (CLAS). Ainsi l'association devait proposer des activités en lien avec la scolarité et les enfants les plus en difficulté y participaient. Finalement, c'était un temps dédié aux collégiens pour les aider à faire leurs devoirs. Dès la première semaine, on m'avait proposé d'y participer pour renforcer l'équipe. La dernière semaine de stage, la directrice me convia dans son bureau pour faire le bilan, elle prit le temps de m'expliquer ses expériences passées, ce à quoi elle aspirait pour l'association. Elle me parla éducation populaire, accompagnement à la scolarité et me prêta un petit livre à lire sur le sujet. Finalement je ne repartis pas déçue, elle m'avait à nouveau « animée » sur ma volonté d'accompagner les jeunes. Il y avait tant de choses à faire et de possibilités pédagogiques, je continuerai dans cette voie-là.

Plus tard, j'appris plus précisément que l'ancien directeur de la MJC avait laissé la MJC et le FJT en grandes difficultés financières. L'État avait redéfini sa politique d'accompagnement sur le territoire et le quartier dans lequel était implantée l'association ne bénéficierait plus des CUCS. Cela impliquait donc l'arrêt de certains dispositifs dont le CLAS et les financements qui y étaient associés. En réalité, le chantier de la nouvelle directrice était monstrueux, elle ne devait pas simplement remettre sur les rails l'association mais aussi redéfinir des orientations stratégiques, trouver des financements, tout en répondant aux besoins des habitants du quartier. Deux ans après la fin de mon stage, je retrouvais cette directrice dans le conseil d'administration que je venais d'intégrer. Après s'être battue pendant des mois, elle avait fini par abandonner. Elle avait réussi à restructurer une partie de l'association, notamment le FJT mais pour le reste, la réticence de l'équipe et du conseil d'administration était visiblement trop grande et la pression des institutionnels trop forte. Finalement, un accord sera trouvé avec la municipalité, et l'équipe de direction sera entièrement renouvelée. Aujourd'hui, l'association existe toujours et a pu connaître un renouveau en tant que centre social.



Durant la dernière année d'IUT, nous avons eu l'opportunité de recevoir des intervenants variés. Ainsi différents directeurs de structures venaient nous présenter leur travail,

leur mission, leur public, les valeurs privilégiées et leur engagement. Cela nous permettait de d'envisager des perspectives d'évolution professionnelle mais surtout dans un premier temps, de décrocher un stage de fin d'année susceptible de déboucher sur un emploi. Cela a été mon cas, après plusieurs interventions des directrices d'une association de lutte contre l'illettrisme, je les ai sollicitées pour un stage et elles ont accepté. Mon expérience de colonie de vacances était un atout, elles avaient besoin d'un animateur pour partir en mini-séjour avec les enfants. En revanche, je savais que je ne resterais pas, dès le mois de janvier 2015 j'avais pris la décision de continuer mes études. L'association m'a donc accueillie pour mon stage de fin d'études, pendant deux mois, de mai à juin 2015. Elle est implantée dans un quartier prioritaire dont l'objet est de lutter contre l'illettrisme ainsi, le livre et la lecture sont au cœur de ses activités. Elle possède une bibliothèque, un accueil de loisirs, propose des cours de français, de l'accompagnement scolaire (CLAS), de l'accompagnement social, de l'accompagnement à l'emploi... Elle tente de répondre le plus possible aux besoins des habitants du quartier. Dans le cadre de mon stage, j'ai mené des activités à l'accueil de loisirs et durant le CLAS, auprès d'enfants âgés de 6 à 8 ans. C'est lors de ce dispositif que j'ai pu mener mon projet de fin d'études. C'est à cette occasion que j'ai pu pleinement mesurer l'impact positif que nos jeux proposés, en tant qu'animateurs pouvaient avoir. Dans tout ce que l'association pouvait entreprendre, auprès des adultes ou des enfants, il était possible de percevoir l'impact et les effets qu'elle allait produire, c'était dans ce type de structure que je voulais travailler. A la suite du stage, les directrices m'ont proposé de continuer à faire de l'animation pendant les vacances, j'ai accepté tant que mon planning d'étudiant me le permettait, jusqu'en août 2017, avant mon entrée en 2<sup>ème</sup> année de double master. En parallèle, j'ai fait du bénévolat quand je le pouvais pour le CLAS et je suis finalement entrée dans le conseil d'administration lors de l'assemblée générale de 2016. J'y suis encore aujourd'hui et j'occupe désormais le poste de secrétaire au bureau de l'association.

Idée force n°4

• Avoir un impact et le mesurer

### 1.2.2. Une « double casquette » : Gestion et associations à but social

J'étais déterminée à mettre à profit les connaissances, que j'ai pu acquérir dans ma formation en gestion, dans des structures associatives. Ainsi, pour mon stage de fin d'années en licence, je me mettais en quête d'une nouvelle association à découvrir. Je pris contact auprès d'une association partenaire avec laquelle j'avais fait mon dernier stage. J'ai pu ainsi assister le directeur adjoint de l'association. C'était intéressant pour moi car c'était un nouveau type d'association. C'est une antenne locale rattachée à une fédération nationale, reconnue pour ses actions partout en France et même à l'étranger. Du fait de sa réputation et sa reconnaissance d'association d'utilité publique, ses finances proviennent majoritairement de dons et ses actions sont possibles grâce aux centaines de bénévoles qui portent les actions de l'association. J'ai donc travaillé avec le directeur adjoint au siège de l'antenne départementale, qui coordonne elle-même toutes les antennes réparties sur le département. Mes principales missions se sont concentrées sur la gestion de la base de données, outil essentiel au bon fonctionnement de la structure. Elle regroupe toutes les informations concernant les donateurs et bénévoles ce qui permet d'une part, de générer les reçus fiscaux après l'envoi d'un don mais aussi d'informer toutes les personnes présentes dans la base des différentes campagnes de dons. Une campagne est relative à un événement de la vie de l'association, par exemple il y a une campagne tous les ans pour Noël pour offrir des jouets aux enfants. Il y a également des campagnes ponctuelles liées à des catastrophes naturelles ou des guerres. Les différentes informations contenues dans la base permettent de générer des statistiques sur la base de requêtes. J'ai ainsi, dans un premier temps, mené un travail consistant à mettre à jour la base de données et dans un deuxième temps j'ai réalisé des études statistiques sur les donateurs. J'ai notamment réalisé une étude sur la localisation des donateurs et le montant des dons. Elle permet par exemple d'anticiper la demande d'une antenne de devenir indépendante et la perte du budget que cela représenterait pour le siège. Une deuxième étude a consisté à observer l'évolution des dons par personne sur les différentes campagnes de 2010 à 2015 ainsi que la modalité du don (liquide, chèque, prélèvement). Ces différentes études permettent de définir des stratégies pour l'association, de cibler une population particulière, d'engager des moyens pour financer certaines campagnes. Les antennes départementales « achètent » des campagnes à la fédération nationale, c'est elle qui va réaliser les envois de courriers contre rémunération et l'antenne départementale reçoit ensuite les dons. Les campagnes s'avèrent plus ou moins « rentables » pour certaines antennes car la population n'est pas sensible à tous les thèmes ou publics. Une autre partie importante de ma mission de stage a consisté à travailler sur la création d'un partenariat et la recherche de

financements. La création d'un partenariat commence généralement lors de la participation à un premier événement mais un travail doit ensuite être mené pour qu'il se pérennise dans le temps et ainsi assurer des ressources durables pour la structure. Quant à la recherche de financements, il s'agit d'effectuer des recherches internet, et recenser des appels à projets des fondations susceptibles de verser des subventions. Pour chacune, il faut étudier les conditions d'obtention et dresser un calendrier afin de ne pas manquer les dates de rendu des dossiers de demande mais aussi d'évaluation des projets. Enfin, j'ai pu apprécier l'importance du management des ressources humaines dans la fonction du directeur adjoint. En l'accompagnant sur le terrain, je découvrais les différents sites d'activités mais également le travail qu'il pouvait mener au quotidien à coordonner les différentes équipes. En effet, on peut dire qu'il endossait le rôle de manager d'équipes quand il travaillait avec les salariés du siège mais aussi les bénévoles. « *Le secteur associatif est sans but lucratif mais n'échappe pas aux règles de management général des entreprises* »<sup>9</sup>. La gestion des bénévoles était pleine de tensions, certains étaient là depuis des années et avaient pris des responsabilités, d'autres venaient d'arriver et essayaient de trouver leur place, une véritable hiérarchie naturelle était installée. Tout l'art était de trouver les mots pour résoudre les disputes, orienter les actions, dire à chacun ce qu'il peut faire ou non avec la plus grande délicatesse car les bénévoles sont là de leur plein gré et la structure a besoin d'eux. De nombreuses personnes à la retraite sont présentes presque tous les jours, elles tenaient certaines actions à elles seules et organisaient le travail des autres bénévoles, c'était une seconde vie pour elles, un deuxième métier. Je n'avais que très peu approché le public durant ce stage, j'avais seulement passé une ou deux journées avec les travailleurs sociaux pour observer comment ils accompagnaient les bénéficiaires. Ils accompagnent des personnes en grande précarité, font parfois face à la violence et à l'urgence, C'est un travail rude et qui exige la capacité à faire face à ce genre de situations. Le travail de bureau est plus protecteur mais aussi très responsabilisant dans la mesure où il faut trouver des moyens pour permettre aux travailleurs sociaux d'agir.

Idée force n°5

• Les enjeux stratégiques du don et du bénévolat

---

<sup>9</sup> Mémoire de stage - 9 juillet 2016

Après ma licence, je décidais de poursuivre en master Finance Comptabilité. La gestion financière devenait centrale pour moi dans le fonctionnement des associations, c'était un point essentiel à maîtriser. Mes précédentes expériences en association me l'avaient fait comprendre, tout se joue sur les financements. Ainsi, pour mon stage, j'ai voulu revenir dans l'association de lutte contre l'illettrisme, pour voir comment passer du travail d'animation sur le terrain à la direction afin de comprendre toute la chaîne : de la première demande de financement à l'évaluation de l'activité. Dans un premier temps, j'ai découvert ce qu'était véritablement le travail d'un directeur d'une petite association. Les directeurs doivent absolument savoir tout faire, connaître les caractéristiques et besoins des publics accompagnés, développer et pérenniser des projets, assurer la gestion comptable, administrative et financière, gérer les ressources humaines, coordonner les équipes, gérer les relations avec les parties prenantes (institutionnels, financeurs, conseil d'administration et partenaires), communiquer sur l'association... Toutes ces tâches sont semblables à celles que l'on peut retrouver dans une petite entreprise. Ce stage m'a surtout permis d'intervenir sur un gros projet de l'association. Depuis quelques temps, les salariés sont à l'étroit, les animateurs et travailleurs sociaux travaillaient dans le même espace, devaient s'organiser entre les rendez-vous avec les différents publics. Le local adjacent à celui occupé jusqu'alors par l'association a été libéré quelques temps auparavant, il a été désamianté et proposé à l'association en l'état sans surcoût par rapport à son bail actuel. Ayant un besoin urgent de place, l'association accepta mais tous les travaux restaient à sa charge. Ainsi l'association dut aménager un local de près de 200 m<sup>2</sup> ayant, en l'état, juste des murs bruts, les travaux étaient évalués à hauteur de 103 240 €. Il était impossible pour l'association de réunir cette somme. La Caisse d'Allocations Familiales (CAF) a proposé dans un premier de temps de s'engager à hauteur de 25%, c'est-à-dire qu'elle rembourserait 25% des factures qui seraient présentées, l'association devait donc réunir la trésorerie en avance avant d'obtenir une participation. Durant mon stage, j'ai donc eu la charge de trouver des financements pour les travaux du local. On décida de se lancer dans un « crowdfunding »<sup>10</sup> en espérant récolter 45 000 €. On monta le dossier avec la trésorière de l'association, on mit en forme le projet, on mobilisa la presse, on communiqua sur les réseaux pendant près de deux mois mais nous ne récoltâmes que 5100 €. La campagne ayant échoué, les dons furent restitués aux contributeurs. Malgré cet échec, la campagne eut des retombées positives, l'engagement des salariés, bénévoles et sympathisants de l'association a été très fort. Plusieurs personnes ont insisté pour nous faire parvenir des dons et l'association avait également gagné en visibilité

---

<sup>10</sup> Terme anglo-saxon pour désigner une campagne de financement participatif

auprès du public et des institutionnels. Finalement, l'association segmentera les travaux et choisira d'aménager 70 % de la surface, elle recevra d'autres subventions lui permettant de réaliser l'aménagement. J'ai ainsi consacré mon mémoire au financement des projets associatifs. J'ai présenté dans un premier temps mon stage pratique, l'association et les différentes tâches que l'on m'avait confiées, dont le crowdfunding. Dans un deuxième temps je me suis intéressée de manière plus théorique aux associations notamment aux origines de la loi 1901 et à la place des associations dans la société. J'ai dédié également une partie sur les freins aux développements que peuvent rencontrer les associations et plus particulièrement ceux de l'association qui m'avait accueillie en stage. C'est la première fois que j'essayais de réellement analyser la situation à laquelle était confrontée une association. Je commençais à m'intéresser aux appels à projets et aux perspectives qu'offrait l'ESS, dans l'attente de voir comment les associations allaient évoluer. *« La directrice a partagé avec moi son travail mais aussi ses contraintes et les problèmes auxquels elle doit faire face. Chaque association a ses valeurs et sa propre identité. Elle doit aujourd'hui évoluer dans un univers concurrentiel, lutter contre la dépendance financière tout en assurant la pérennisation des actions. Le cadre légal s'est élargi pour ne pas constituer un frein au développement. Pourront-elles continuer à se développer grâce aux nouvelles perspectives qu'offre l'Economie sociale et solidaire mais également le développement durable ? Pourront-elles conserver leur identité liée à la société civile ou une institutionnalisation des associations s'opérera-t-elle ? »*<sup>11</sup>

**Idée force n°6**

• La difficulté de diversifier les sources de financement

Enfin, mon stage de fin d'étude de master 2 a eu lieu dans la direction financière d'une autre association. J'avais encore choisi de faire mon stage dans une structure ayant une organisation différente. C'est une association qui emploie plus de 300 salariés, elle a des actions dans tout le département et des champs d'actions diverses mais toujours à dimension sociale. Ainsi, elle a un siège dédié uniquement aux services administratifs, le service ressources humaines, le service financier, la direction générale... Je faisais donc partie du service financier et je travaillais avec le directeur financier, le contrôleur de gestion et les comptables. La conseillère technique et la directrice générale m'ont également confié des missions durant le

---

<sup>11</sup> Mémoire de stage - 25 août 2017

stage et j'avais donc endossé plusieurs rôles. La première mission était la gestion financière d'un service. C'était une situation très particulière, l'association venait de fusionner avec une autre. Une petite association était en difficulté administrative et financière, afin qu'elle ne disparaisse pas elle avait cherché à être reprise. Après étude de la situation, l'association dans laquelle j'effectuais mon stage « l'avait récupérée », elles avaient donc fusionné. C'était un domaine similaire aux actions déjà portées par l'association mais la zone géographique était nouvelle. Il fallait donc assurer le suivi comptable mais aussi faire un point sur les financements de cette structure. J'avais donc réalisé un état des lieux de toutes les subventions qu'elle recevait, pour quels projets ou dispositifs, mis à jour les dossiers administratifs correspondant et participé à recréer un budget à l'équilibre. Ma deuxième mission était celle d'auditeur, j'avais réalisé un audit sur la gestion des caisses contenant l'argent des enfants placés. J'avais ainsi parcouru tous les services du département pour observer et comprendre les différentes procédures relatives aux caisses. J'avais ainsi découvert les montants alloués aux différents besoins des enfants en fonction de l'âge. C'est décidé par les politiques publiques, c'est normé dans les moindres détails de la vie quotidienne. J'ai été notamment choquée par le montant que les adolescentes pouvaient consacrer à leurs dépenses d'hygiène, si peu en fait mais la norme doit être respectée par la structure. Ce n'était pas mon travail, le mien était de renforcer la procédure de gestion des caisses pour garantir que chaque enfant puisse dépenser la somme lui revenant. Ma troisième « casquette » avait été celle de gestionnaire de base de données. J'avais ainsi travaillé sur le développement d'indicateurs dans la base pour permettre de mieux rendre compte du suivi des enfants placés. J'avais également effectué quelques études budgétaires et réalisé différents scénarios sur les budgets de l'association. Forte de ces différentes missions, j'avais ainsi consacré mon mémoire à la fonction contrôle de gestion dans les associations.

Idée force n°7

• Respecter les procédures et améliorer les processus

Idée force n°8

• L'importance de la gestion des systèmes d'information

### 1.2.3. Rester connectée avec le terrain

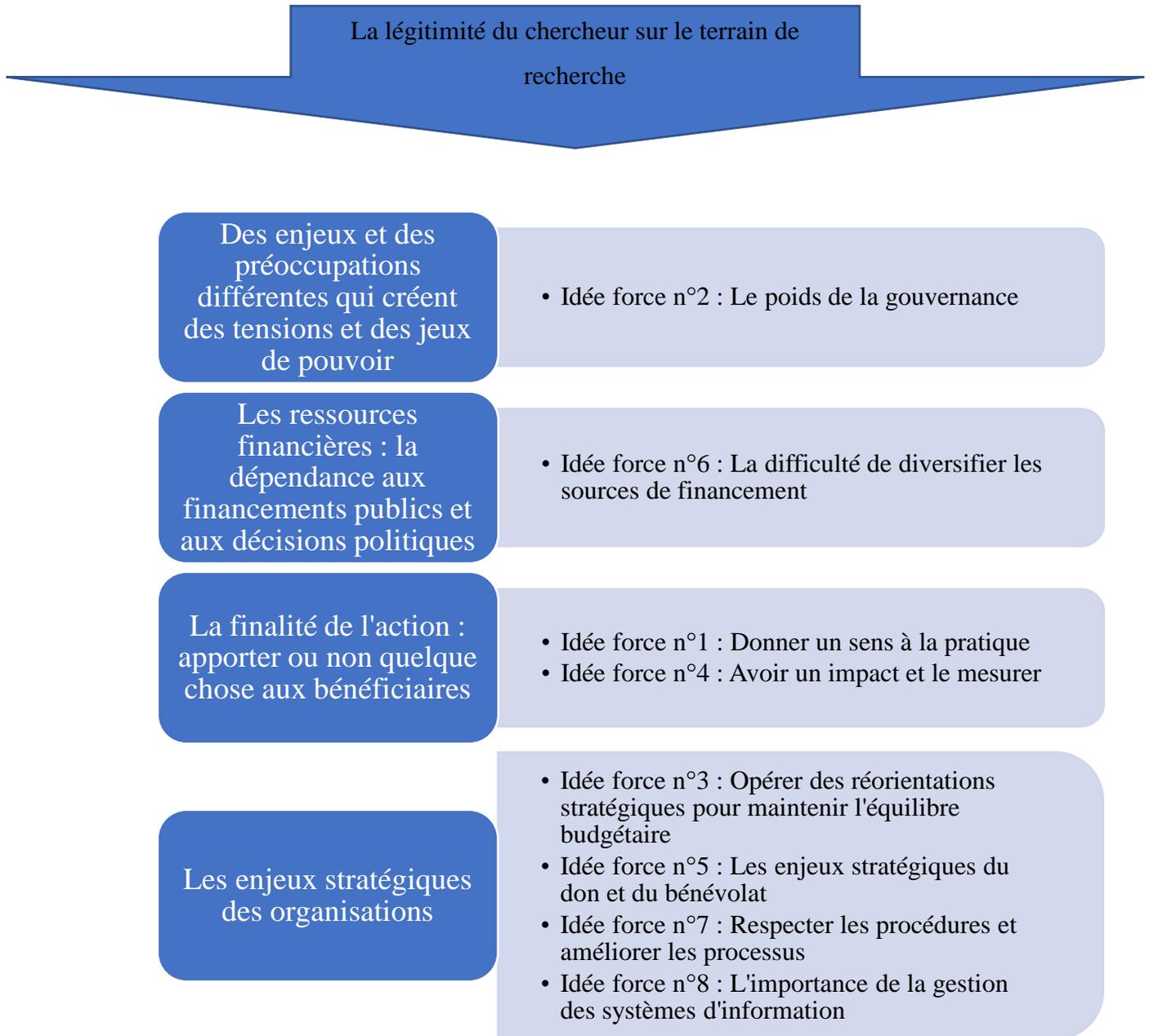
Il était important pour moi de ne jamais perdre le contact avec le terrain et le public. Lorsque j'ai commencé ma formation de master en septembre 2016, j'ai dû renoncer à faire de l'animation pendant les vacances, les emplois du temps n'étaient plus compatibles, je venais

simplement compléter l'équipe de manière ponctuelle. Parallèlement, on m'a proposé d'endosser un nouveau rôle au sein de l'association de lutte contre l'illettrisme. Après un an de bénévolat, j'ai officiellement intégré le conseil d'administration de l'association en avril 2016. Le secrétaire au bureau de l'association était muté à l'étranger et on me proposa donc de prendre sa place. Ainsi, fin 2016, je commençais à rédiger les comptes-rendus des conseils d'administration. C'est dans ce cadre-là, que je retrouvais l'ancienne directrice de la MJC qui m'avait prise en stage. Ce conseil d'administration était totalement différent de ce que j'avais pu apercevoir dans les autres associations pour lesquelles j'avais travaillé. Il était essentiellement composé d'anciens salariés de l'association, de membres de l'éducation nationale, enseignants ou coordinateurs pédagogiques mais aussi de directeurs d'autres associations ou d'anciens salariés institutionnels, membres de Jeunesse et Sport, le public accompagné n'était pas représenté. Ils étaient tous très attachés au travail et aux valeurs de l'association. Leur souhait était d'être présents pour l'association et lui permettre de continuer d'exister. Chacun remplissait le rôle qui lui était donné, sans chercher à opérer un hyper contrôle sur l'association. Chacun avait trouvé sa place, en menant pour certains des projets bénévoles au sein de l'association sans réellement prendre de responsabilités. Être dans le conseil d'administration me permettait de voir évoluer l'association au travers de décisions stratégiques. Ces dernières années, l'association a été appelée à davantage se structurer car la CAF lui a proposé de devenir un « Espace de vie Sociale ». Dans ce cadre-là, les financements sont à la fois conditionnés et assurés pour une période donnée. De nombreux Espaces de Vie Sociale ont vu le jour sur le département, permettant ainsi d'attribuer une zone géographique d'activité à chacune des associations. Certaines actions se sont ainsi vues limitées par des critères spécifiques liés au territoire ou au profil du public. Pour autant, il était inconcevable pour l'association d'exclure quiconque et il a fallu trouver des alternatives pour assurer une continuité totale de l'activité. Doit-on toujours respecter toutes les règles et contraintes lorsqu'elles deviennent contraires aux valeurs que l'association a toujours portées ? La catégorisation de l'association en Espace de Vie Sociale a permis de stabiliser financièrement pour un temps l'association mais arrivée à la fin du contrat, la structure n'a aucune garantie de continuité. Nous restons avec une question en suspens, comment allons-nous financer certains salaires dans l'avenir ? Les besoins ne vont pas disparaître.

En 2018, lorsque j'ai débuté ma thèse, dans ma démarche de collecte de données, je me présentais aux acteurs du secteur comme doctorante effectuant des recherches sur les associations mais également comme bénévole. C'était important de toujours me présenter avec cette double identité. D'une part pour montrer que je connaissais le sujet, que je faisais partie

de ce secteur et donc étais à même de comprendre leur travail et leur structure. D'autre part, je montrais que je m'intéressais réellement à leur travail et je leur indiquais ouvertement que j'allais prendre des notes et faire des enregistrements. Cette étape de présentation était primordiale lorsque j'allais faire des entretiens dans le cadre de la thèse. Dans le mail de prise de contact que j'envoyais aux associations, j'indiquais brièvement que je m'étais investie dans le secteur associatif durant quelques années et je présentais en quelques mots les problèmes auxquels étaient confrontées les associations. Ainsi, avant de commencer l'entretien, les personnes interrogées étaient toujours curieuses de connaître mon parcours dans le milieu associatif, où j'avais pu travailler et ce que j'avais pu faire. Ce moment d'échange me rendait légitime auprès de mes interlocuteurs et nous pouvions discuter sans tabou parce que j'étais à même de partager leur vécu.

**Figure n°2 Synthèse des acquis par la confrontation au réel**



## Conclusion du chapitre

Durant ces 10 années sur le terrain, dans les associations j'ai été témoin et j'ai pris part à de nombreux événements, j'ai assisté à de nombreuses conversations, j'ai participé, je me suis investie et je continue de m'investir. En participant à ces activités et en m'engageant, je suis devenue membre d'un réseau. Un milieu de personnes qui se croisent et s'entrecroisent, se connaissent et dont l'engagement et le militantisme sont pour certaines celui de toute une vie. Je suis également passée de « l'autre côté », deux côtés qui s'opposent, le côté social et le côté gestionnaire, donnant parfois lieu à des jeux de pouvoir, mais qui ont besoin de fonctionner ensemble. Le fonctionnement des associations se rapproche de plus en plus de celui des entreprises, tout comme certaines entreprises se rapprochent des associations par l'orientation sociale qu'elles prennent, elles forment ainsi l'ESS. L'environnement des associations évolue et, elles aussi, sont amenées à se transformer et à disparaître pour certaines, comme j'ai pu le constater. Les associations que j'ai connues ont certainement toutes affirmé la volonté de créer des emplois pérennes mais je les ai surtout entendu dire qu'elles n'avaient pas les moyens de le faire. Elles créent des emplois en fonction des besoins, déplorant souvent qu'elles ne recrutent pas assez, en proposant seulement des Contrats à durée déterminée (CDD) ignorant si l'année suivante, elles pourraient toujours financer ces emplois, voilà ce que j'avais vu et entendu. La gestion des ressources financières occupe une place centrale, elles sont pour certaines complètement dépendantes des financements publics et des décisions politiques. En étant membre de l'ESS, elles doivent donc également s'engager à rechercher un modèle économique viable mais dans quelles conditions peuvent-elles le faire ? Comment ? La question des financements pour les associations a toujours été douloureuse, leurs principales sources sont les dons, les cotisations et les subventions, soumises constamment à l'incertitude de les recevoir. J'avais appris ce qu'était une association, je m'en étais fait ma propre perception sur le terrain mais en me plongeant dans ces définitions je découvrais qu'elles devaient finalement ressembler à autre chose, étaient-elles vraiment en train de changer ? Peut-on être à la fois un acteur de l'ESS et un acteur de la société civile ? Par mon expérience, je n'ai pas pu observer les associations agir comme un groupe de pression pour défendre les intérêts des individus et des collectifs qu'elles représentent. Par leur objet, les associations défendent les intérêts des individus qu'elles accompagnent mais je ne les ai pas vu agir comme groupe de pression. Agir comme groupe de pression vis-à-vis de qui ? Des financeurs qui participent aux financements

des activités de l'association ? Comment ? Les associations doivent être également sources d'innovations sociales et donc faire des propositions.

Ce premier chapitre nous permet donc de poser la question initiale de recherche : Face à une logique gestionnaire qui prend de plus en plus de place, comment les associations définissent-elles leur identité organisationnelle ? Cette question est ce que nous appellerons l'« anomalie» (Sætre & Van de Ven, (2021) ou « fait surprenant managérial », point de départ d'une recherche menée selon une logique abductive (Dumez, 2012). Nous développerons l'utilisation de cette logique dans le chapitre 3 sur la méthodologie de la thèse. La réflexion menée a toujours été une conversation, des conversations avec différents acteurs, différentes structures. La thèse se poursuit ainsi, par le biais d'une étude exploratoire pour comprendre comment d'autres associations du même champ évoluent et font exister leur identité organisationnelle.

# CHAPITRE 2 : Revue de littérature

## Introduction

Ce deuxième chapitre a pour objectif de définir les concepts et propose un cadre théorique pour aborder le terrain de recherche.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur le contexte économique et politique dans lequel s'inscrit le terrain étudié (1). Nous présenterons les particularités du secteur associatif et ses évolutions (1.1) puis la loi PACTE qui a été mise en place et qui bouscule le monde de l'ESS. (1.2.) Ainsi, il sera possible de comprendre dans quelles conditions le secteur associatif est amené à évoluer.

La deuxième partie de cette revue de littérature est consacrée à identifier le rôle des outils de gestion et plus particulièrement dans le contexte associatif (2.). Elle adopte une approche sociologique en montrant d'une part, la relation qu'entretiennent les associations avec la gestion (2.1.) et d'autre part le rôle donné aux outils de gestion (2.2.). De cette dernière partie, émerge la problématique.

Dans la troisième partie, la théorie de la régulation sociale sera présentée afin d'offrir un cadre théorique à notre étude (3.1.). En effet cette théorie, appelée communément TRS propose de discuter d'une action collective. Cette théorie permettra notamment de revenir sur les changements de règles qui se sont opérés parmi les outils de gestion à disposition des associations et plus particulièrement comment les structures s'en sont saisis. La TRS suggère d'être utilisée dans une approche transdisciplinaire, elle peut ainsi pleinement offrir une discussion sur la relation que nouent les acteurs avec les outils de gestion. Notre étude sera également abordée sous le prisme de l'identité organisationnelle (3.2.). Cette approche permettra d'aborder la relation que les acteurs entretiennent avec la structure associative, l'image qu'ils en ont, la perception des changements qu'ils vivent et le futur qu'ils envisagent pour leur structure.

## 1.1. Un contexte économique et politique

L'association est un organisme qui possède un statut particulier, se caractérisant notamment par l'absence de lucrativité. A l'échelle internationale, il n'est pas possible de définir un modèle d'organisme sans but lucratif, il existe une variété de modèles. Pour autant, l'évolution de la société peut les amener à prendre des conjectures similaires. Dans cette partie, nous dressons un portrait du paysage associatif à l'international et en France. Nous décrivons les relations entre Etat et associations et la place qu'elles occupent vis-à-vis des acteurs du même champ.

### 1.1.1. Le secteur associatif et ses évolutions

#### 1.1.1.1. L'organisme sans but lucratif

Il n'existe pas un unique modèle de l'organisme sans but lucratif. Le modèle européen se distingue de celui américain et au sein même de l'Europe des différences sont observables (Archambault, 2017). Ainsi dans son étude Archambault a opéré une comparaison de différents modèles d'institution sans but lucratif, elle s'est affranchie donc du terme « association » correspondant à une entité juridique. La première différence majeure est liée à la provenance des fonds. En Europe, la relation entre les institutions sans but lucratif et les pouvoirs publics est le plus souvent partenariale, ainsi le recours au financement public est fréquent, et dans certains cas, constitue la majeure partie des ressources associatives. En Amérique, ces institutions sont plutôt en concurrence avec l'administration publique, les ressources sont davantage commerciales et les usagers vont contribuer de manière plus importante pour le service rendu. Elles proposent des services qui sont généralement, en Europe, publiques. On note également que le don est beaucoup plus développé aux Etats-Unis et qu'il est majoritairement orienté vers des organismes religieux. Ces différences prennent leur essence dans l'histoire des pays et sont associées à la politique menée dans chacun d'eux. Ainsi face à ce premier constat, Archambault met en évidence que les institutions sans but lucratif ne remplissent pas le même rôle, dans un cas elles vont se substituer à l'Etat-Providence et dans un autre, en Europe, le complètent. Au sein de l'Europe, des différences sont également observables. On note qu'à la source de ces divergences, il y a :

- L'importance historique du bénévolat et des dons dans les valeurs de la société ;

- La place de la religion ou l'influence que peuvent avoir certains partis politiques et syndicats ;
- Le partenariat établi avec les pouvoirs publics et les modes de financement associés ;
- Le système de sécurité sociale et le système éducatif mis en place par le gouvernement et donc la part de dépense publique consacrée à ses postes.

Malgré ces différences socio-économiques, les modèles tendent à converger, devant faire face à des défis similaires tels que le vieillissement de la population ou l'accueil des réfugiés. On note également une tendance générale des Etats à avoir recours aux appels d'offre concurrentiels au lieu des subventions précédemment versées. Ce changement a un double objectif, accroître la concurrence entre les associations et attirer des entreprises lucratives dans des secteurs où elles sont peu présentes. Les petites institutions disparaissent ou sont alors obligées de fusionner. Archambault met également en avant que les outils utilisés auprès des bénéficiaires des services associatifs dans les domaines éducatifs et sociaux favorisent également la concurrence entre les associations mais aussi avec les entreprises lucratives. « *Ces mesures transforment les usagers en clients et quand il s'agit de personnes fragiles ou mineures, les clients ne sont pas nécessairement les bénéficiaires* » (Archambault, 2017, p.486). Le modèle associatif français se rapproche des différents modèles européens mais demeure unique. La France emprunte différents fonctionnements, tels que les appels à projets empruntés au Royaume-Uni, un niveau élevé de dépense sociale semblable aux pays nordiques, une dette et des déficits publics importants semblables aux pays méditerranéens.

#### 1.1.1.2. Le contexte français

Depuis les années 1990, le centre d'économie de la Sorbonne réalise des études statistiques sur le secteur associatif, elles permettent d'actualiser de manière régulière les connaissances.

En 2005, Tchernonog (2007) faisait un état des lieux du paysage associatif français. Concernant les finances, les fonds publics représentaient 12% du budget cumulé du secteur associatif, une baisse de 3% par rapport à 1999. Elle avait constaté que les financements provenant de l'Etat avaient diminué de 5%, mais ceux des départements et des régions avaient augmenté. Dans le même temps, les financements des organismes sociaux avaient fortement baissé et les financements privés s'étaient développés deux fois plus que les financements

publics. Le constat réalisé en 2011 est similaire, il met en avant l'impact des transformations des financements publics. Cette enquête avait montré plus particulièrement que le secteur associatif avait continué à se développer mais moins rapidement que précédemment. La baisse des subventions publiques et l'augmentation des commandes publiques ont entraîné une restructuration du secteur associatif, avec notamment une baisse du nombre et du poids des associations de taille moyenne et un développement du poids des grandes associations. Il y a un contexte de forte professionnalisation, des normes réglementaires encadrent les actions des associations, elles ont besoin de compétences précises et de travailleurs qualifiés. Les associations employeuses rencontrent des difficultés pour recruter et conserver leurs salariés, la forte rotation des emplois entraîne des surcoûts. Enfin, le nombre d'associations n'a cessé d'augmenter, accentuant le sentiment de raréfaction des ressources et de concurrence entre les associations. Près d'un quart des associations déclarent manquer de visibilité sur les perspectives à moyen et long terme. Les plus petites structures manquent d'outils de gestion et rencontrent des difficultés dans la maîtrise de la gestion, ce qui se traduit par une trésorerie et un fonds de roulement insuffisants. Les associations dépendant le plus des financements publics sont celles œuvrant pour l'action sociale et la santé. Ce sont elles également qui affichent le moins de financements privés.

La crise financière de 2007 a impacté le financement public des associations, paradoxalement alors que les besoins dans le domaine social et humanitaires grandissent, les associations dans ces domaines-là ont tout aussi été impactées. Cette crise a montré que ces associations ont opéré des sélections dans les programmes et ont réduit leurs frais généraux. Seules les structures s'adressant à des publics fragiles ou qui proposaient des services relevant de la délégation de fonction publique, depuis longtemps, ont pu maintenir un certain niveau de subventions. En contrepartie des baisses de subventions, les associations ont augmenté leurs ressources marchandes, ce qui a directement impacté les usagers, notamment les plus précaires. La concurrence entre les associations s'est également accentuée pour obtenir des dons des particuliers, entreprises et fondations (Archambault, 2017).

Prouteau et Tchernonog (2017, 2019) ont mené une enquête similaire en 2017 et comparable à la précédente. Les évolutions observées sur la période 2011/2017 sont dans la continuité de celles mises en évidence sur la période 2006/2011. Le nombre d'associations continue d'augmenter cependant les associations employeuses sont en légère baisse. La professionnalisation s'accroît dans les associations. La part des associations employeuses est de plus en plus grande. De grandes associations en absorbent de plus petites. Cependant, les

politiques d'austérité mises en place par les pays européens ont aggravé le chômage, augmenté la part des emplois à temps partiels et des emplois aidés. Ainsi, la qualité des emplois dans le secteur associatif s'est détériorée, des contrats courts et à temps partiels sont imposés aux salariés (Archambault, 2017).

La plus grande part des budgets associatifs est concentrée dans les grandes associations, 1,3 % des associations réalise 71% du budget total cumulé du secteur associatif. (Prouteau et Tchernonog, 2019) La privatisation des ressources continue de s'opérer, une partie importante des ressources associatives provient de la participation des usagers pour les services rendus par les associations, en revanche les ressources provenant des subventions publiques ont fortement diminué. Les commandes publiques ont également continué d'augmenter, elles représentent une part plus importante que les subventions publiques pour les associations employeuses. Les financements de l'Etat sont essentiellement orientés vers les grandes associations d'éducation et le secteur médico-social. C'est ce secteur qui est le plus financé par la commande publique contrairement aux secteurs où la subvention reste le mode de financement privilégié. Dans la logique de décentralisation de l'Etat, c'est aujourd'hui le conseil départemental qui consacre l'essentiel du financement de l'action sociale. *« En quelques années, le partenariat public s'est ainsi considérablement modifié, et il est passé progressivement d'une logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations désormais outils des politiques publiques, même si la subvention peut être parfois aussi un vecteur d'instrumentalisation. »* (Prouteau & Tchernonog, 2017, p.539) La diminution de la qualité des emplois, la marchandisation, la baisse des coûts induite par des appels d'offre répondant au moins-disant ont réduit l'offre des programmes sociaux et diminué la qualité des services rendus par les associations (Archambault et al., 2013; Archambault, 2017). Le projet associatif est ainsi affecté, notamment sur le choix des usagers, les projets associatifs s'orientant vers des publics plus solvables. L'augmentation de la commande publique laisse peu de place à l'innovation sociale. La concentration des financements dans les grandes associations se fait au détriment des petites associations qui disparaissent, entraînant un déséquilibre du tissu associatif des territoires (Prouteau & Tchernonog, 2017).

#### 1.1.1.3. Associations et Etat

Le partenariat entre les pouvoirs publics et les institutions sans but lucratif, repose sur l'intérêt général. Chacun des deux partenaires présente des avantages pour exercer au mieux des missions d'intérêt général. Les institutions sans but lucratif permettent *« plus de proximité,*

*de diversité, de flexibilité, la priorité dans la détection du besoin social, l'accès à des ressources gratuites par le don et le bénévolat, la petite taille qui permet d'avoir des services sur mesure et enfin, la promotion des valeurs civiques* » (Archambault, 2017, p.488). Quant aux pouvoirs publics, ils peuvent générer des ressources importantes, notamment par le biais de l'impôt, mettre à disposition différents types de ressources. Ils ont également le pouvoir de réglementer et créer des droits pour permettre le respect de l'égalité entre les individus et les territoires.

Les associations travaillent de concert avec l'Etat, celui-ci étant l'un des principaux financeurs des associations, particulièrement en ce qui concerne l'action sociale. Parmi les éléments qui recomposent la relation entre l'Etat et les associations, on note l'importance du mode de distribution des fonds publics. Cela se traduit par l'augmentation des appels à projets, du financement par les usagers et aussi le développement du mécénat. Les appels à projets permettent entre autres de contractualiser la relation entre l'Etat et les associations. L'Etat fixe ainsi les orientations générales et laisse la liberté aux opérateurs de les mettre en œuvre (Cottin-Marx et al., 2017).

Chemin (2011), par le biais d'une approche lacanienne, a mis en avant trois modes de relations avec l'Etat.

La première, lorsque l'association « *inscrit son travail dans la réponse parfois anticipée aux besoins des financeurs* » est décrite comme relation maître/esclave (financeur/association). Cela permet entre autres, de centrer ses activités uniquement sur ce qui va permettre de générer des fonds pour payer des salariés qualifiés. Dans cette situation, l'association accepte la commande publique et va faire des propositions selon les nouvelles dispositions législatives qui peuvent émerger. L'association fonctionne en suivant l'évolution des commandes publiques pour faire en sorte de pérenniser le travail de ses salariés. Cette relation implique d'être constamment en conformité avec ce qui est attendu par le financeur mais permet une stabilité économique. Ici, l'identité de l'association « *se résume à l'inscription dans des orientations en-dehors d'elle* ».

Dans la deuxième relation, chacun des acteurs cherche à imposer la légitimité de son savoir, c'est une relation maître/maître moderne (financeur/association). Dans cette situation, le financeur, en application de la loi, va fixer ses objectifs stratégiques et souhaite fédérer les acteurs autour du projet pour structurer le secteur. Les associations quant à elles vont tenter d'être identifiées comme un acteur représentatif. Pour mener à bien ses objectifs, le financeur a également une approche chiffrée et, pour limiter ses dépenses, il est amené à remettre en cause certains choix faits de concert avec les associations accompagnées précédemment.

L'association s'y oppose car pendant des années, il leur a été demandé de se professionnaliser et d'avoir des salariés qualifiés, ce niveau de qualification représente un coût, réduire ces coûts reviendrait à baisser la qualité du service fourni. De plus, la restructuration en interne de l'association pour répondre à la demande du financeur générerait des coûts et une surcharge administrative supplémentaire. Dans cette relation de maître à maître moderne, une lutte d'influence s'engage pour imposer un fonctionnement. Le financeur a imposé sa tarification et l'a signifié tardivement pour empêcher toute contestation. Pour lutter, elle doit engager des moyens financiers, notamment par le biais de ses fonds propres et sa capacité d'emprunt. Elle choisit également de contester en s'adressant à un représentant institutionnel public, en ouvrant le débat via la presse en fédérant d'autres associations concernées par ce changement. Cette relation n'est possible que lorsque l'association dispose d'ores et déjà d'une reconnaissance et d'une influence certaine dans le secteur et qu'elle dispose de ressources financières, matérielles et humaines.

La troisième relation est décrite comme hystérique. Dans une situation où les financements publics se font de plus en plus rares et se distribuent par appels d'offre et appels à projets, l'association conteste cette situation et cherche à faire valoir sa créativité et ses ressources bénévoles. Ce système de financement est décrit comme contraignant et mettant en concurrence les structures. La relation initialement partenariale se transforme en prestataire de services. L'association ne remet pas en cause l'intervention de l'Etat et les pouvoirs publics et considère qu'ils sont en mesure de soutenir les associations. Ainsi, elle va chercher à montrer que ses actions sont précieuses et va mettre en avant ses difficultés financières pour obtenir des fonds supplémentaires de la part des différents financeurs. En étant identifié ainsi, un financeur sachant les besoins de l'association et ayant confiance va lui proposer de monter un projet selon ses besoins sociaux et ce, sans avoir recours à la publication d'un appel à projets ou un appel d'offre. Dans cette situation, les relations directes et personnelles entre les interlocuteurs représentatifs de chacune des parties ont un enjeu important. *« La finalité de cette direction n'est pas de contester l'autorité qu'elle juge légitime des pouvoirs publics, mais de s'assurer qu'il l'exerce d'une façon qui marque son attachement à l'association et à sa vitalité. »*. L'association peut développer ainsi des projets qui peuvent être considérés comme innovants et définir de nouvelles normes dans le secteur. Pour autant, l'association ne va pas chercher à promouvoir ses innovations en participant à des réunions institutionnelles mais au contraire va chercher à se faire désirer en n'y participant pas. Enfin, l'association se donne pour rôle d'alerter les politiques publiques de certaines failles dans l'accompagnement. Cette relation peut évoluer

lorsque les financeurs menacent de sanctions si l'association opère des choix qui ne correspondent pas aux attentes.

**Tableau n°2 Relations en Etat et associations d'après Chemin (2011)**

	Avantages	Inconvénients
Esclave/Maître	Succès économique	Renonce à une identité associative forte
Maître moderne/Maître	Influent	Ne prend pas en compte les aléas de la pratique
Hystérique	Désiré pour son originalité	Risque de ne pas être entendu dans ses propositions, voire agacer le maître qui ne veut pas entendre qu'il est manquant

Dans la relation entre l'Etat et l'association, viennent également s'ajouter les acteurs du privé lucratif. L'arrivée de pratiques équivalentes au « social impact bonds » (Hély, 2017), une pratique consistant « à rémunérer une intervention sociale d'un opérateur privé non plus en amont en fonction des moyens engagés mais en aval en fonction des résultats obtenus » (Cottin-Marx et al., 2017) laisse ainsi plus de place aux acteurs du privé pour intervenir dans le champ de l'action sociale. Ces nouvelles tendances, jointes au développement des fondations et du mécénat évoqué précédemment, participent d'une recomposition du rôle social attribué à l'entreprise dans la prise en charge de « l'intérêt général ». Les associations se retrouvent en concurrence avec des acteurs privés mais aussi contraintes par ceux-ci lorsqu'elles souhaitent obtenir des financements de leur part. Elles doivent porter des causes légitimes et afficher une certaine notoriété pour être publiquement soutenues.

Un autre élément important lie fortement l'Etat et les associations, l'emploi. En effet, le secteur associatif concentre une grande partie des dispositifs d'insertion professionnelle avec notamment les emplois aidés. Les associations servent d'espace de transition pour les publics en difficulté et sont ainsi une variable d'ajustement de la politique de l'emploi. Dans le même temps, les réformes successives et les commandes publiques ont participé à la précarisation de l'emploi dans le secteur associatif (Cottin-Marx et al., 2017).

### 1.1.2. La loi Pacte

Comme nous a permis de le constater Archambault (2017), l'environnement socio-politique va définir la place et la fonction des associations dans la société. Dans le chapitre introductif, la loi sur l'ESS a été brièvement présentée. Elle a permis entre autres de situer les associations dans le paysage socio-économique français. Une autre loi, plus récente, vient accentuer la tendance initiée par l'ESS de donner un sens aux actions portées par les différentes structures de l'ESS, la loi PACTE<sup>12</sup> (Plan d'Action pour la Croissance et la transformation des Entreprises). En effet, Archambault (2017) avait rappelé que la loi de 2014 relative à l'ESS ouvrait l'ESS à des sociétés commerciales, en ce sens, l'incitation à des partenariats avec des entreprises sociales s'accroît. Il était attendu la création de « *start-up innovantes répondant à une utilité sociale* ». Cet élargissement aux entreprises commerciales « *favorise aussi une plus grande diversité des formes d'entreprendre et une levée des limites à la croissance des associations liée à la faiblesse de leurs fonds propres et à leur dépendance au financement public* » (Archambault, 2017). On voit ainsi apparaître un développement des « entrepreneurs sociaux » et des outils d'évaluation permettant de mesurer l'impact social (Hély, 2017). La Loi PACTE poursuit cette volonté en proposant aux entreprises n'appartenant pas initialement à l'ESS, de se doter d'une raison d'être. De manière plus globale, la loi PACTE, promulguée le 22 mai 2019, a été mise en place pour « *donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois* »<sup>13</sup>. Elle comporte 74 articles que nous ne détaillerons pas ici, le volet nous intéressant est celui qui consiste à repenser la place de l'entreprise dans la société. C'est à dire à renforcer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie et l'activité de l'entreprise. L'article 1835 du code civil a ainsi été modifié et intègre la notion de « raison d'être ». Elle incite les entreprises à s'orienter dans un projet à long terme qu'elles peuvent inscrire dans leur objet social. De nombreuses sociétés s'étaient d'ores et déjà dotées d'une raison d'être sans pour autant l'inscrire dans leurs statuts. Cette notion reste facultative mais est obligatoire pour obtenir le statut « d'entreprise à mission ». « *La mission est inscrite dans les statuts et un organe de suivi, où les salariés sont*

---

<sup>12</sup> LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (1), 2019-486 (2019).

<sup>13</sup> La loi PACTE adoptée par le Parlement | [economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr). (s. d.). Consulté 1 juin 2022, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte>

*représentés, est chargé de vérifier la conformité des décisions de gestion de l'entreprise avec sa mission »<sup>14</sup>.*

La « raison d'être » n'est pas la finalité que se fixe une société en plus de la recherche du profit (Martin, 2020). Elle est là pour donner du sens, préciser comment la société va se comporter et préciser les valeurs qu'elle souhaite prôner dans le cadre de son objet social. Cette raison d'être doit s'accompagner d'une mise en place de moyens pour s'y conformer. Elle mobilise également les différentes parties prenantes de l'entreprise et intervient directement dans la relation entre le dirigeant et les associés. Le dirigeant peut ainsi évoquer la raison d'être pour justifier certaines de ses actions, notamment celles qui s'écarteraient d'une stricte optimisation du profit.

« La société à mission » est une appellation dont peuvent se doter les sociétés commerciales sous certaines conditions (Martin, 2020, p.43-52) :

- *« Tout d'abord, être dotée d'une raison d'être statutaire ;*
- *Ensuite, fixer dans ses statuts un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre. Ces objectifs devront être cohérents avec la raison d'être, suffisamment précis pour être convaincants, mais suffisamment larges pour ne pas nécessiter une modification trop fréquente des statuts ;*
- *Par ailleurs, prévoir dans ses statuts les modalités d'exécution et de suivi de la mission, qui incluent un organe dédié à ce suivi, qui comprend au moins un salarié et établit un rapport joint au rapport de gestion et enfin ;*
- *Être déclarée en tant que telle au greffe du tribunal de commerce. »*

Un organisme tiers indépendant sera ensuite choisi pour vérifier l'exécution des objectifs ainsi qu'un comité de mission. La « société à mission » n'est pas une nouvelle forme de société et ne donne pas droit à un régime fiscal ou juridique spécifique.

---

<sup>14</sup> PACTE : Redéfinir la raison d'être des entreprises. Consulté le 1 juin 2022, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-redefinir-raison-etre-entreprises>

## 1.2. La relation avec les outils de gestion

Au fil du temps le secteur associatif s'est vu imposer différentes pratiques de gestion et d'évaluation, telles que le recours à des logiciels spécifiques ou des formulaires normés pour communiquer avec les différentes instances publiques. Même si dans un premier temps, les associations se sont montrées réticentes, aujourd'hui ce modèle gestionnaire s'installe dans les pratiques. Pour autant, cette acceptation ne signifie pas l'absence de critiques. Les outils de gestion et d'évaluation ont des conséquences directes sur l'organisation de l'action sociale et des travailleurs sociaux. Ainsi, dans cette partie, nous nous intéressons d'abord à la place de la gestion dans les associations de l'action sociale, puis plus largement au rôle des outils de gestion.

### 1.2.1. La gestion et le social

Les associations d'action sociale ont une double fonction : démocratique et solidaire. Elles mènent des actions solidaires sur le terrain mais mobilisent aussi les citoyens sur des questions qui les concernent. A la création de l'association, un souhait de s'inscrire dans une démarche de solidarité est exprimé, ainsi les objectifs d'action, les champs d'intervention, les publics touchés sont inscrits dans les statuts de l'association. « *Les associations sont alors légitimées par leurs actions solidaires* » (Afchain, 2013, p.17). Comme expliqué précédemment, l'action sociale concentre une part importante des fonds versés aux associations. Celles-ci étaient présentes dans le champ de l'action sociale avant l'Etat et une grande part des structures gestionnaires sont encore aujourd'hui des associations, elles sont ainsi qualifiées d'opérateurs. « *Les associations sont, en quelque sorte, le second pilier de la décentralisation, une sorte de « décentralisation fonctionnelle »* » (Lafore, 2010, p.67). Elles vont coopérer et s'accorder avec l'Etat et les collectivités publiques à la mise en place de l'action sociale. Cette coopération a pour but de proposer une offre homogène et cohérente dans les différents établissements et services. Pour autant, les associations se donnent aussi un rôle de médiatrices, affichent des idéologies plus ou moins fortes, s'approprient des problématiques et vont leur donner du sens en déployant des actions pour y répondre selon leurs valeurs.

« *En qualité d'opérateurs, les associations sont soumises à un encadrement renforcé de leurs activités par des réglementations dont le volume et l'emprise n'ont cessé de croître au*

*nom de la cohérence et de l'efficience de la politique publique. Or, dans le même temps et en qualité de médiateur, l'association, alors considérée au niveau de son statut juridique (associés bénévoles, élus au conseil d'administration, dirigeants associatifs), est censée diriger les structures qu'elle a mises en place en se fondant sur ses orientations propres, qui font d'elle un canal de représentation de la communauté politique dans sa diversité. » (Lafore, 2010, p.69)*

L'association doit assumer ces deux rôles : satisfaire la politique de l'action sociale pour obtenir des financements et donc assurer sa survie mais aussi satisfaire des besoins exprimés par la société dans toutes leurs spécificités.

Dans le cadre de suivi des actions, les associations sont régulièrement contrôlées par leurs financeurs. Fabre (2005) dans une étude sur l'évaluation de la performance des associations par les communes a mis en avant quatre grandes familles d'outils de contrôle :

- L'exploitation des informations produites et fournies par l'association et le lien avec le cadre juridique des communes. Cela comprend l'étude des comptes et des rapports d'activités ainsi que la vérification d'indicateurs préalablement définis entre l'association et la commune ;
- L'utilisation des dispositifs de contrôle formalisés de la collectivité comme un système d'information de la collectivité capable de relever, par exemple, le niveau de fréquentation d'un équipement ;
- L'utilisation d'avis ou d'informations externes comme l'étude des dossiers de presse ou le recours à des experts externes ;
- Les outils de contrôle informels et directs, c'est-à-dire les visites sur place et l'exploitation du retour terrain.

L'affectation des ressources aux associations est une problématique pour les financeurs, notamment lors de l'attribution des subventions. Les outils de comptabilité et de gestion permettent de réduire la conflictualité et d'aboutir à une certaine homogénéisation des objectifs (Fabre, 2010). Valéau (2003, p.9) rappelle que la gestion a été dans premier temps rejetée par les associations, elle était perçue comme une entrave potentielle des « *performances naturelles des organisations informelles qu'elles aimaient à cultiver.* » Les années quatre-vingt avaient marqué un tournant, la concurrence et l'exigence des financeurs avaient transformé certaines associations en entreprise. Il rappelle ainsi les nombreux travaux<sup>15</sup> qui ont mis en évidence le reproche fait à ces entreprises, de sacrifier le militantisme au profit de l'efficacité. Une gestion

---

<sup>15</sup> (Boulte, 1991 ; Archambault, 1996 ; Sainsaulieu, 1998 ; Mayaux, 1998)

plus adaptée est devenue alors souhaitée, il fallait ainsi rapprocher les performances de ces deux mondes. Valéau (2003, p.10) en tire la définition suivante « *Entre ce que « doit » être une association et ce que « doit » être la gestion, ces organisations « devraient » être efficaces, « tout en » respectant certaines valeurs, « tout en » se dévouant aux bénéficiaires, « tout en » assurant une gestion des ressources humaines (GRH) plus humaine, « tout en » intégrant les exigences de ceux qui la financent.* » A l'issue de son étude, il vient à mettre en avant que ce sont « *les arbitrages relatifs à la production, à la diffusion et à la réalisation du projet qui contribuent à définir le cœur et les contours de l'association* » (Valéau, 2003, p.20). Mais il souligne également que la gestion des ressources humaines va faire émerger des organisations se différenciant, notamment par la proportion de salariés et de bénévoles. C'est un constat qui est en partie partagé par Bernet et al. (2016). En effet, la vision de la gestion conduisant à proposer des outils qui, prétendument, permettent de faire mieux avec moins et de mesurer les résultats atteints tend à prendre une part importante dans le secteur associatif. Cependant, les auteurs invitent à renverser cette logique et voient l'association comme un support pertinent pour requestionner les sciences de gestion. Cela peut se faire autour de trois perspectives, « *l'utilité sociale en lien avec l'espace public, l'innovation sociale et la gouvernance démocratique* » (Bernet et al., 2016, p.220). Même si le critère d'utilité sociale n'appartient pas seulement aux associations mais a pris toute sa place dans les organismes de l'ESS, il ne pourra pas être totalement assumé uniquement par les entrepreneurs sociaux. L'innovation donne lieu à un arbitrage en matière de gestion. La diversité et la richesse du secteur associatif ont su être sources d'innovations sociales depuis de nombreuses décennies. La professionnalisation du secteur ainsi que le développement des appels d'offre et des demandes d'évaluation tendent à standardiser les pratiques et normaliser les projets. L'innovation doit ainsi trouver sa place dans un cadre gestionnaire nécessaire mais parfois trop important. La gouvernance démocratique doit être spécifique et distincte des autres formes de gouvernance. Elle peut à la fois prendre la forme d'une démocratie participative par le biais d'élections mais aussi proposer des systèmes de participation ouverts, accessibles à tous.

De vives critiques sont adressées à cette gestion néolibérale (Chauvière, 2012, 2016), allant jusqu'à définir une maltraitance du secteur associatif. Amslem et Gendron (2019) se sont intéressés à l'adhésion de mesures quantitatives par des travailleurs sociaux dans une entreprise sociale. L'étude ethnographique a montré une influence directe sur les travailleurs sociaux et notamment la relation qu'ils entretiennent avec les bénéficiaires. Les systèmes d'information permettent de catégoriser les usagers et de mesurer leur évolution. Dans cette configuration, le

travail social devient prévisible et contrôlable, cela amène à prendre des décisions sans connaître l'individu. Dans le cas de l'entreprise d'insertion, le travailleur social doit amener l'utilisateur vers l'employabilité. Par le biais de ce système, le travailleur social se concentre sur la production d'individus capables d'être employés sur le marché du travail plutôt que sur le développement d'individus capables de faire face et de gérer des pressions psychologiques et physiques. Le terme utilisé pour parler des usagers est celui de « client ». C'est l'identité même du travail social qui en est changée. Lorsque ce système est associé à des objectifs de performance, il peut devenir alors nécessaire de sélectionner les usagers qui seront le plus à même de devenir employable, excluant ainsi les profils les plus difficiles à accompagner.

### 1.2.2. Le rôle des outils de gestion

Il existe une littérature abondante sur les outils de gestion. On peut évoquer par exemple, l'étude de l'évolution des outils lors de changements organisationnels (Chanegrih, 2012) le choix des outils de gestion (Joannides, 2012) et leur appropriation (Quemener & Fimbel, 2012). Il y a également des études qui prêtent une attention particulière à un outil de gestion spécifique comme les budgets (Amans et al., 2010, 2015 ; Hansen & Stede, 2004 ; Sponem & Lambert, 2016; Villesèque-Dubus & Amans, 2010) ou les tableaux de bord (Perray-Redslob & Malaurent, 2015; Travaillé & Naro, 2011). Les outils de gestion peuvent également être étudiés dans des contextes spécifiques, tels que les organisations non gouvernementales, les universités ou encore le secteur public (Baraldi, 1998; Broadbent & Agyemang, 2015; Cäker & Siverbo, 2011). Il existe une grande variété d'outils de gestion, tableaux de bord, ERP, système budgétaire, outils de suivi et d'évaluation, et sont présents dans tous les services de l'organisation. Dans notre contexte, les outils de gestion ne participent pas seulement à la coordination et l'évaluation des associations, ils constituent aussi un outil de dialogue entre les associations et leurs financeurs. C'est pourquoi, nous nous intéressons plus particulièrement au rôle des outils de gestion, la suite de la revue de littérature est orientée dans ce sens.

Chiapello et Gilbert, (2013) décrivent un outil de gestion à travers trois dimensions. La première est appelée « dimension fonctionnelle », l'objet doit servir la performance de l'organisation et ainsi avoir une finalité organisationnelle. La deuxième, « dimension structurelle », fait référence à la nature de l'outil, par quoi il est constitué et sur quoi il va s'appliquer. Enfin, la troisième dimension, « dimension processuelle » renvoie au geste

technique, c'est-à-dire comment l'outil est utilisé. Ces trois dimensions vont prendre des formes différentes selon les contextes. En effet, les organisations vont façonner leur comportement en fonction des outils que leur offre la gestion. Chiapello et Gilbert (2013) rappellent que les outils de gestion ont évolué au fil du temps et également leur rôle qui leur était donné en fonction des différents courants de pensée selon les époques. L'évolution technologique, la définition de nouvelles normes amènent les outils à être adaptés. Ils sont également porteurs de croyances, de valeurs et accompagnent la pensée managériale. Les auteurs proposent la synthèse de différentes approches pour aborder les outils de gestion. Elles sont au nombre de dix, réparties en trois thématiques pour classer différentes finalités des outils de gestion.

**Tableau n°3 Synthèse des différentes thèses d'après Chiapello et Gilbert (2013)**

Thèmes	Approches	Finalités des outils
La critique des outils de gestion en tant qu'ils sont porteurs de violence et domination	1. L'outil pris dans les rapports de domination	Les outils sont étudiés dans le cadre d'une dynamique conflictuelle et l'outil devient acteur de hiérarchisation sociale, impliquant des dominants et des dominés.
	2. L'outil comme technique de discipline et de gouvernement	Les outils sont analysés selon les travaux de Foucault et sont une technique de pouvoir.
	3. L'outil aliène déshumanise	L'analyse des outils prend une dimension psychologique et sociologique.
Le rôle des institutions dans la formation et le développement des outils	4. L'outil influencé par les jeux institutionnels	C'est une approche néo-institutionnaliste. Les organisations sont porteuses de croyances, de valeurs et vont adopter les pratiques et les procédures les plus reconnues pour accroître leur légitimité et leur chance de survie.
	5. L'outil est un investissement de forme	Les outils sont porteurs de conventions.
	6. L'outil habilite et contraint	Les outils sont étudiés sous le prisme de la théorie de la structuration. Les outils sont structurés par l'activité humaine mais sont aussi structurants.
L'interaction entre outils de gestion et acteurs	7. L'outil est un agencement humains/non humains	Selon la théorie de l'acteur réseau ou ANT, l'outil délimite l'espace dans lequel les humains évoluent et va structurer les relations qu'ils ont entre eux.
	8. L'outil n'est rien hors du système d'activité	L'outil est analysé selon la théorie de l'activité, il est alors considéré comme un instrument. Il sert de médiation entre l'humain et son milieu.
	9. L'outil comme être de langage	Les outils sont étudiés dans le cadre du paradigme narratif. A travers le récit, l'outil est porteur de sens et participe à la construction de l'action.
	10. Les effets de l'outil sont conditionnés par les jeux d'acteurs	Cette thèse repose sur la théorie de l'acteur stratégique. L'outil est un objet social, soumis au jeu des acteurs et devient une ressource de pouvoir. Il va engendrer des régulations qui sont aussi l'objet de négociations.

Cette typologie des différentes approches des outils de gestion constitue une première base et peut être complétée. Dans la suite de cette revue de littérature, nous proposons donc d'explorer, à titre d'exemples, d'autres auteurs qui ont utilisé ces approches et leurs contributions.

Detschessahar & Journée (2007), conformément à l'approche n°9, ont utilisé une approche narrative. Ils ont ainsi pu expliciter le processus d'achèvement et d'appropriation des outils de gestion. Ils font ainsi un lien entre le discours stratégique et le discours opérationnel, de l'intention que l'outil est censé porter à la façon dont les auteurs se sont appropriés cette intention.

Perray-Redslob & Malaurent, (2015) ont utilisé la théorie de l'acteur réseau, à l'instar de l'approche n°7, pour analyser la traduction d'un instrument de gestion (Balanced Scorecard) utilisé dans le privé vers le secteur public (armée de terre française). Ils ont ainsi montré que l'outil doit intégrer le langage, les symboles et les modes de fonctionnement des militaires, c'est-à-dire une part de leur identité pour être adopté.

Les outils peuvent également être traités dans un système plus global, comme les systèmes de contrôle de gestion. C'est le cas des travaux de Dambrin et al. (2007) et Boitier & Rivière (2016). Tout comme l'approche n°4, les auteurs ont adopté une approche institutionnaliste. Dambrin et al. (2007) ont observé le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle logique institutionnelle dans le secteur pharmaceutique. Ils ont montré une évolution du contrôle de gestion lorsque celui-ci est confronté à un nouveau modèle institutionnel. Mais également que le discours est situé au cœur du changement, il permet de relier les idéaux et les systèmes de mesure et de contrôle. Boitier & Rivière (2016) ont montré que dans le cas du contexte universitaire, les systèmes de contrôle de gestion étaient porteurs d'une logique gestionnaire. Une partie de la logique gestionnaire est adoptée par l'intégration du processus de contrôle exercé par les acteurs externes mais il y a une résistance à la mise en place des systèmes de contrôle de gestion pour le pilotage interne de l'organisation.

Chenhall et al. (2017) se rapprochent également de l'approche n°4 en rappelant l'importance des valeurs et croyances. Ils vont ainsi montrer le rôle positif que peuvent jouer les systèmes de mesure de la performance dans l'expression de ces valeurs. Ils peuvent être ainsi source de motivation pour les membres de l'organisation. Chenhall & Euske (2007) se sont intéressés au rôle des systèmes de contrôle de gestion dans une situation de changement organisationnel. Ils ont ainsi montré la nécessité de prendre en compte la façon dont les managers séquentent et rythment les différentes phases d'intervention pour gérer le changement. En utilisant un cadre théorique sur le changement, Chenhall & Euske, (2007) se

sont inscrits dans la continuité des approches portant sur l'interaction entre outils de gestion et acteurs.

L'étude des outils de gestion a été particulièrement développée dans des contextes de changement et certaines études se sont focalisées sur des outils précis. Par exemple, le rôle des systèmes de contrôle de gestion a été particulièrement étudié pour la mise en place de la stratégie des organisations (Bruining et al., 2004; Coller et al., 2018; Henri, 2006; Langfield-Smith, 1997; Nilsson, 2002; Simons, 1990). Et notamment dans des situations précises, comme dans l'alignement entre stratégie et décision stratégique d'investissement (Slagmulder, 1997) ou la mise en place d'une stratégie de RSE (Arjaliès & Mundy, 2013; Gond et al., 2012; Laguir et al., 2019). Les systèmes de contrôle de gestion peuvent également avoir un rôle dans la construction des relations inter-organisationnelles (Lemaire, 2021). La comptabilité joue elle aussi un rôle dans les processus de changement organisationnel, une attention particulière est portée aux contrôles comptables et l'impact des responsabilités qui en découle (Ogden & Anderson, 1999). La comptabilité est utilisée comme une ressource par ceux qui détiennent le pouvoir dans l'organisation pour imposer la définition du monde de l'entreprise qu'ils souhaitent créer aux autres membres de l'organisation. Farjaudon & Morales (2013), ont montré que la comptabilité joue un rôle dans la fabrication du consensus notamment pour permettre aux groupes dominants de préserver leurs intérêts à travers ce qui semble être un compromis. Ainsi, un acteur puissant utilise la comptabilité pour maintenir sa position de pouvoir dans l'organisation. D'autres vont dépasser la simple vision de l'outil et attribuer à la comptabilité un rôle plus important, ayant directement une implication sociétale, la comptabilité est ainsi impliquée dans l'égalité des genres (Khalifa & Scarparo, 2021).

Nous proposons ainsi d'étudier le rôle des outils de gestion dans le contexte des associations françaises et plus particulièrement celles porteuses d'action sociale. En effet, c'est un contexte de changement et l'outil de gestion est central dans la relation de l'association avec ses différents acteurs.

Un premier cadre théorique est associé à l'étude des outils de gestion, la théorie de la régulation sociale. D'une part, elle permet de s'inscrire dans l'approche n°10 « Les effets de l'outil sont conditionnés par les jeux d'acteurs » (Chiapello & Gilbert 2013). L'outil de gestion est alors pensé comme un objet social, « *assemblant des règles qui visent à coordonner et guider l'action* ». Ainsi, Quemener & Fimbel (2012) ont associé la théorie de la régulation sociale aux outils de gestion car les outils sont le reflet d'une réalité managériale et permettent la mise en relation de différentes composantes de l'organisation. D'autre part, l'outil sera

également traité dans une relation de pouvoir (Farjaudon & Morales, 2013). De la même manière qu'un consensus, il y a la nécessité d'une régulation pour préserver des intérêts de ceux qui choisissent la mise en place de l'outil.

Le deuxième cadre théorique est celui de l'identité organisationnelle. Les outils sont porteurs de valeurs et croyances, Ils intègrent une partie de l'identité de l'organisation (Perray-Redslob & Malaurent, 2015). L'étude exploratoire que nous proposons cherchera à déterminer si l'outil n'a pas également une influence sur l'identité organisationnelle de l'organisation, notamment dans un contexte de changement et lorsque celui-ci est imposé pour répondre à des objectifs précis.

### 1.3. Cadre théorique

Dans cette dernière partie, nous aborderons dans un premier temps la théorie de la régulation sociale puis dans un second, celle de l'identité organisationnelle. Elles offrent un cadre de discussion sur le rôle donné à l'outil dans le cadre de la relation entre l'association et ses financeurs.

#### 1.3.1 La théorie de la régulation sociale

La théorie de la régulation sociale de Reynaud, appelée plus communément la TRS, émerge à la fin des années 90 et se développe dans les sciences humaines et sociales. Elle doit permettre de décrire et comprendre les enjeux et débats actuels de la société. En effet, les acteurs construisent la société, étant elle-même le résultat d'un engagement variable d'acteurs occupant des positions différentes (De Terssac, 2012). Les normes, valeurs, croyances et définitions qui régissent notre société sont sans cesse construites et reconstruites (Bréchet et al., 2008). La TRS est un cadre conceptuel qui porte une attention toute particulière à la notion de règle et surtout, comment les règles s'appliquent (Quemener & Fimbel, 2012). C'est ainsi que Richebé (2020) rappelait que Reynaud suggérait de parler davantage de régulation plutôt que de règle. Il va ainsi parler de trois formes de régulation. La « régulation de contrôle » qui est relative au pouvoir de la direction, la « régulation autonome » provenant des groupes contrôlés et enfin la « régulation conjointe » qui est à la croisée des deux précédentes. Le terme régulation, permettant de donner un caractère plus dynamique aux règles, laisse ainsi une place dans ce

cadre aux acteurs et aux interactions qu'ils entretiennent avec les règles (Richebé et al., 2020). Les acteurs sociaux qui peuvent être des entreprises, des associations, des syndicats, des hôpitaux (etc.) existent par une action commune qu'ils entreprennent en « *se reconnaissant des règles qui tirent leur légitimité de l'action ou du projet qu'ils envisagent* » (Bréchet, 2008, p.16). Ils sont ainsi une source de régulation et contribuent aux régulations dans lesquelles ils peuvent s'insérer. Bréchet (2008) rappelle deux éléments concernant les systèmes sociaux. D'une part, ils ne peuvent pas se résumer à une combinaison d'intérêts individuels et d'autre part, ils ne sont pas l'expression « *d'un comportement assujéti au déterminisme et au seul poids des normes sociales* » (p.16).

Dans ce contexte, les acteurs sont capables de s'adapter et d'échanger, de définir de nouvelles règles propres à la situation qui émerge, c'est le caractère dynamique de la régulation. Même si les échanges ont vocation à être fondés sur la confiance pour s'inscrire dans le temps, ils sont également sources de conflits et entraînent des négociations. Les règles qui sont constituées par les acteurs le sont sous le prisme de légitimité et sont relatives à un objet, un domaine ou plus généralement un projet (Bréchet, 2008). Le caractère que l'on souhaite donner à une règle n'est pas relatif à sa nature mais à l'usage qui en est fait. Ainsi Reynaud explique dans Bréchet (2008) que « *toute régulation met en jeu une pluralité de sources de régulation* » (p.19) et que par conséquent « *c'est l'affirmation que les règles effectives dans une interaction sociale procèdent d'une rencontre, elle-même à analyser, entre les différentes sources de régulation* »<sup>16</sup>. Ce n'est pas la règle qui est au cœur de l'analyse mais bien l'interaction avec cette règle et donc la régulation. Ainsi l'auteur indique qu'il faut s'intéresser aux processus de création et d'institutionnalisation des règles et des régulations. La régulation, par son caractère autonome, donne un rôle majeur aux utilisateurs, ils vont opérer des choix dans la mise en œuvre des outils de gestion (Quemener & Fimbel, 2012).

Une autre notion associée à celle de la TRS est celle « d'action collective ». L'action collective est une action commune plus ou moins organisée. Cette action va déboucher sur la création d'une norme (Bréchet, dans Richebé et al., 2020). Cette norme, après un échange social, prenant la forme d'une négociation, va prendre la forme d'une règle d'action. Ainsi, cette règle va cadrer des pratiques et engager des apprentissages. L'action collective va ainsi prendre une dimension normative. Il y a une finalité collective qui fédère les acteurs et leur permet d'interagir. Havard, C. dans Richebé et al., (2020, p.121) explique que la TRS permet d'établir un lien entre l'acteur et les règles qu'il crée sur plusieurs niveaux : « 1) *L'acteur se*

---

<sup>16</sup> Reynaud, in De Terssac, 2003, p. 105 reprise par Bréchet (2008)

*construit à travers les règles qu'il crée pour agir ; 2) il se définit aussi par les modifications qu'il apporte aux règles qu'il reconnaît comme (plus ou moins) légitimes ; 3) l'acteur est enfin celui qui rappelle le caractère normatif des règles ou mobilise les sanctions possibles. »* Les acteurs vont ainsi pouvoir montrer leur appartenance à un groupe en se réclamant de ces règles.

La théorie de la régulation sociale a été utilisée dans de nombreuses études. Elle peut offrir une grille de lecture du processus par lequel les décideurs, publics et privés conçoivent et édictent de nouvelles règles, parfois dans des contextes peu propices aux ajustements et négociations (Livian, Y. dans Richebé et al., 2020). Havard et Poirot (2010), proposent de l'associer au concept de déviance, permettant ainsi d'observer les comportements déviants par rapport à la règle. Babeau & Chanlat (2008), vont parler quant à eux de transgression en rapprochant TRS et analyse stratégique. Schieb-Bienfait et al. (2021), quant à eux, l'associent à la théorie de l'entreprise fondée sur le projet pour étudier l'émergence de collectifs créatifs particuliers.

### 1.3.2. L'identité organisationnelle

L'identité organisationnelle est définie comme les éléments « *centraux, distinctifs et durables* » d'une organisation (Albert et Whetten, 1985). Si cette définition est régulièrement reprise en recherche, certains auteurs ne la partagent pas complètement et y voient quelques éléments divergents. Pour Gioia et al. (2000), l'identité organisationnelle a un caractère dynamique, c'est-à-dire qu'elle est susceptible d'évoluer et par conséquent la notion de durabilité ne s'applique pas. Cependant la notion de durabilité existe à travers la stabilité des « étiquettes » que les membres de l'organisation utilisent pour exprimer leur vision de l'organisation. C'est la signification associée à ces étiquettes qui va changer et donc l'identité est susceptible d'évoluer. L'identité organisationnelle évolue et s'adapte au changement organisationnel dû aux exigences environnementales. Elle peut ainsi être constituée de plusieurs couches et n'est pas fondée sur une identité unique. De plus, le discours stratégique d'une entreprise fait partie de son identité et le changement stratégique implique un changement d'identité (Brown & Starkey, 2000; D. A. Gioia & Thomas, 1996; Nag et al., 2007). Enfin, Albert et al., (2000) rappellent que l'identité sert de guide lorsque l'organisation évolue dans un contexte difficile.

L'ensemble des éléments caractérisant l'identité laisse à penser qu'il peut exister une part d'identité ayant un caractère immuable ou « durable » pour rappeler les propos de Albert et Whetten, (1985). En revanche, une autre partie de l'identité a nécessairement besoin d'évoluer, elle a vocation à s'adapter dans un environnement changeant et parfois hostile (Brown & Starkey, 2000; D. A. Gioia et al., 2000; D. A. Gioia & Thomas, 1996). C'est pourquoi Alvesson et al., (2008), Golden-Biddle & Rao (1997), Pratt & Foreman (2000), considèrent qu'il existe des identités multiples, simultanées et changeantes.

Empson (2004), se concentre sur le processus de l'identité d'organisationnelle et explique pourquoi elle mérite d'être étudiée en tant que telle. En effet, elle permet d'expliquer comment les membres d'une organisation expriment et développent leurs concepts de soi dans cette organisation et comment elle va à son tour se développer et s'exprimer à travers les concepts de soi de ses membres. Ainsi, il y a deux niveaux d'études de l'identité : le niveau individuel et le niveau organisationnel. Le niveau individuel correspond aux attributs distinctifs que les membres associent à leur appartenance à une organisation particulière. Quant au niveau organisationnel, il correspond à l'agglomération des attributs distinctifs des membres individuels. Les membres influencent l'identité de l'organisation et sont à leur tour influencés par l'appartenance à cette organisation.

La littérature met en avant quatre principales approches de l'identité organisationnelle : fonctionnaliste, construction sociale, psychodynamique et postmoderne (He & Brown, 2013).

L'approche fonctionnaliste considère l'identité comme quelque chose de tangible, comme un objet ou un actif (Oliver & Roos, 2006, p.140). Elle est « *un fait social qui peut être découvert, mesuré et également géré* ». Selon cette approche, l'identité organisationnelle prend sens dans la revendication institutionnelle. Ce qu'est une organisation et ce celle que représente influence « *les perceptions de ses membres des caractéristiques centrales, durables et distinctives de l'organisation en leur fournissant des récits légitimes et cohérents qui leur permettent de construire un sentiment collectif de soi* »<sup>17</sup> (Ravasi & Schultz, 2006, p.5). Cette approche fait directement référence aux termes utilisés par Albert et Whetten (1985), « *centraux, distinctifs et durables* ». Dans cette perspective, l'identité organisationnelle sert de guide, à la fois pour les membres de l'organisation pour savoir comment se comporter mais aussi comment les autres organisations devraient se rapporter à eux. Les croyances sont ancrées,

---

<sup>17</sup> Traduction : "that are expected to influence its members' perceptions of central, enduring, and distinctive features of the organization by providing them with legitimate and consistent narratives that allow them to construct a collective sense of self"

ne vont que très exceptionnellement changer et les événements susceptibles de remettre en cause l'identité vont déclencher des réponses destinées à les contrer, afin de la préserver (Ravasi & Schultz, 2006).

La perspective de construction sociale considère que l'identité organisationnelle est le produit des relations entre les représentations collectives et les constructions sociales individuelles de ce que l'organisation est (He & Brown, 2013). En se référant à cette approche, les chercheurs se concentrent sur les croyances, les valeurs et le langage utilisés par les parties prenantes. Par exemple, Golden-Biddle et Rao (1997) ont proposé une étude sur un organisme à but non lucratif. Ils ont montré que l'ancrage culturel des conseils d'administration détermine comment l'identité organisationnelle, associée au processus d'identification et d'action, influence la construction et le rôle du directeur. Kraus et al. (2017) ont également mené une recherche sur une organisation non gouvernementale. Ils ont montré que l'utilisation du contrôle idéologique par la gestion, par le biais du système de contrôle de gestion, a créé des caractéristiques perçues par les employés comme centrales, distinctives et durables. Cependant, reconnaître la véritable justification de la mise en œuvre du système de contrôle de gestion révélerait des tensions morales et l'ONG risquerait de perdre son identité organisationnelle. Abrahamsson et al., (2010) ont aussi adopté la perspective de la construction sociale, pour montrer que l'identité organisationnelle a une dimension historique et que la compréhension collective des membres de l'organisation va évoluer au fil du temps. Les acteurs vont continuellement reconstruire cette compréhension à travers leur pratique organisationnelle quotidienne.

L'approche psychodynamique se concentre plutôt sur les processus inconscients qui façonnent les identités collectives (He & Brown, 2013). Brown & Starkey, (2000) ont associé l'identité organisationnelle à l'apprentissage organisationnel. Ils ont ainsi montré que les individus arrivent dans une organisation avec leurs propres images et peuvent avoir besoin d'apprendre une nouvelle image de leurs propres concepts de soi pour les aligner avec ceux de l'identité organisationnelle, c'est une forme d'exercice du pouvoir.

Enfin, la perspective postmoderne est associée à une problématisation de l'identité et à une analyse du discours. L'identité organisationnelle est construite par le processus de narration, que l'on peut également retrouver à travers des rapports, des blogs. L'attention est portée sur le pouvoir, la réflexivité, la voix ou encore le temps. (He & Brown, 2013). L'identité peut être déconstruite, c'est l'assemblage de formes qui changent en permanence, elle est parfois aussi considérée comme une illusion (Oliver & Roos, 2006).

La notion d'identité peut être étudiée dans des contextes variés à plusieurs niveaux, comme celui de la profession comptable (Empson, 2004) ou celui des pratiques comptables qui changent (Abrahamsson et al., 2010, Alvesson & Willmott, 2002). Le fait de se concentrer sur la pratique permet de relier connaissance et identité organisationnelle (Nag et al., 2007), chacune s'influençant mutuellement. Plusieurs études ont montré la relation entre le changement stratégique et l'identité organisationnelle. L'identité est décrite comme une entrave à un changement stratégique et va influencer celui-ci, elle peut être menacée par des sources externes (Ravasi & Schultz, 2006) mais aussi internes (Nag et al., 2007). La notion de pouvoir est étroitement liée à celle de changement mais elle n'implique pas nécessairement la recherche permanente de contrôle d'un groupe vis-à-vis d'un autre. La redéfinition des relations de pouvoir peut être un des symptômes du changement de l'identité organisationnelle (Nag et al., 2007). L'identité organisationnelle peut également être étudiée en tant que processus. L'évocation du passé ou du moins la reconstruction d'une identité à partir d'éléments du passé permet de définir l'identité organisationnelle future (Schultz & Hernes, 2013). Plusieurs types de mémoire permettent de reconstruire l'identité organisationnelle passée : la mémoire textuelle, c'est-à-dire tout ce qui est sous une forme écrite ; la mémoire matérielle fait référence à des lieux, des objets ou encore des emblèmes ; la mémoire orale est transmise par les gestes, les mots ou les actions, par le biais de la communication humaine. Schultz & Hernes (2013) incitent à davantage prendre en compte ces différentes mémoires dans l'étude de l'identité organisationnelle. En effet, plus le contexte organisationnel et donc l'environnement deviennent complexes et sont sources de difficultés, plus l'introspection des organisations est nécessaire pour explorer en profondeur le passé, pour trouver des repères identitaires, afin d'influencer l'avenir.

L'identité organisationnelle a été étudiée au moins à trois reprises dans le cadre d'organisations à but non lucratif (Eynaud & Mourey, 2012; Golden-Biddle & Rao, 1997; Pianezzi, 2021). Golden-Biddle & Rao, (1997) avaient associé l'identité organisationnelle à la notion de gouvernance, ils ont ainsi montré comment l'identité de l'organisation façonne le conseil d'administration. L'étude a également permis de mettre en avant la présence de plusieurs identités qui coexistent ensemble. Eynaud & Mourey (2012) montrent également l'émergence d'identités plurielles qui demandent à être reconnues et arbitrées. Ils proposent également de s'intéresser davantage aux conséquences engendrées par la mise en place de nouveaux dispositifs de financement et d'évaluation. Une de ces conséquences serait la remise en question d'un modèle associatif et son rapprochement vers celui de l'entreprise. Pianezzi

(2021) a utilisé une approche narrative pour associer l'identité organisationnelle au processus d'*accountability* des organisations non gouvernementales. Elle a montré la présence d'une responsabilité identitaire, notamment vis-à-vis de différentes parties prenantes. C'est-à-dire, que les missions et valeurs de l'organisation sont soumises à l'évaluation de ces parties prenantes. Les ONG acceptent de se soumettre à l'évaluation de leur performance par rapport à leurs objectifs. Cette étude a également montré que l'identification sur les valeurs est primordiale dans les organisations à but non lucratif et d'autant plus pour celles qui s'appuient principalement sur le bénévolat. En effet, il n'y a pas de relations économiques entre les bénévoles et l'organisation, c'est l'identification aux croyances, valeurs et missions qui va rassembler et garantir un investissement. Le récit d'identité doit résonner pour tous les membres de l'organisation afin qu'ils partagent une responsabilité commune. Ce récit s'organise ainsi autour d'un récit de responsabilité identitaire permettant d'aligner l'identité organisationnelle sur les valeurs et croyances des membres. Il est également possible de faire un parallèle avec l'étude de Konate (2022) sur les coopératives bancaires. Suite aux pressions externes d'ordre législatifs liées à la responsabilité sociétale des entreprises et à la loi PACTE, est né un besoin de retravailler la compréhension identitaire pour être capable d'en rendre compte. Il existe un besoin de définir à la fois la dimension coopérative et la responsabilité sociétale. Les organismes à non but lucratif sont des organismes complexes, dotés de plusieurs identités (Eynaud & Mourey, 2012; Golden-Biddle & Rao, 1997). Ils sont soumis aux évolutions sociétales, doivent s'adapter au changement, redéfinir leurs actions. Les associations sont également soumises à des jeux de pouvoir entre les différentes parties prenantes. L'identité organisationnelle est ainsi amenée à être régulièrement questionnée. En sens, ce sont des organismes qui apparaissent comme intéressants à étudier.

## Conclusion du chapitre

« *Les associations françaises sont diverses par leur taille, par les populations qu'elles servent, par leurs ressources, leurs références idéologiques, leur gouvernance plus ou moins démocratique, leur rôle de défense et de plaidoyer, voire leur influence politique* » (Archambault, 2017, p.488). Les associations occupent une place importante économiquement et socialement. Elles sont animées par des valeurs qu'elles doivent faire coexister avec des logiques économiques. Ce sont des entités qui entretiennent des relations complexes avec diverses parties prenantes et notamment leurs financeurs. Les associations doivent s'adapter à leur environnement et construire leur identité au sein de celui-ci. Compte tenu de ces différents éléments, les associations et plus particulièrement celles du secteur de l'action sociale constituent des organisations intéressantes à étudier, le besoin auquel elles répondent reste identique mais les moyens à disposition pour le satisfaire changent, ce qui induit un changement de leur identité organisationnelle. « *Les spécificités du champ associatif peuvent permettre de renouveler l'appareil théorique et de faire évoluer la pensée organisationnelle* » (Bernet et al., 2016, p.202). Alors que la commande publique laisse peu de place à l'innovation (Prouteau & Tchernonog, 2017), l'ESS et les directives gouvernementales souhaitent donner une place centrale à l'innovation sociale (Hély, 2017). Au sein de l'ESS, entreprises et associations se côtoient et sont même en concurrence en matière d'innovation sociale. Certaines entreprises bénéficient d'un agrément « d'Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) » donnant droit à des financements spécifiques. La loi PACTE en introduisant les notions de « raison d'être » et « d'entreprises à mission » permet l'introduction de nouvelles sociétés commerciales au sein de l'ESS. La relation entre le dirigeant et les associés rappelle celle du directeur et des membres du bureau dans les associations. Les différentes parties prenantes peuvent ainsi justifier des actions sur la seule référence de la « raison d'être » de l'association et non pour des raisons économiques. Le conseil d'administration et le bureau, tout comme le comité de suivi de mission, sont chargés de surveiller la bonne exécution de ces objectifs.

Les associations et plus particulièrement celles du champ de l'action sociale doivent obéir à différentes logiques. Elles doivent satisfaire la politique de l'action sociale pour obtenir des financements et donc assurer leur survie mais aussi satisfaire les besoins exprimés par la société dans toutes leurs spécificités. Elles doivent aussi être source d'innovation sociale tout en se professionnalisant, standardisant ainsi leurs pratiques. Ces pratiques peuvent entraîner des conséquences directes sur les usagers des associations mais aussi les salariés, redéfinissant ainsi

l'identité et les rôles de chacun. Le rôle des outils de gestion peut être abordé à travers différentes théories. Il se situe à l'interface entre la stratégie de l'entreprise et ses utilisateurs et va ainsi être porteur de sens. L'étude du rôle des outils de gestion est particulièrement opportune dans les situations de changement, lorsque le contexte est clairement défini et que plusieurs logiques institutionnelles cohabitent. Nous proposons ainsi d'observer comment les outils de gestion peuvent agir sur l'identité organisationnelle.

Dans le contexte de notre recherche, les associations, les entreprises, l'Etat et leurs différents partenaires travaillent ensemble tout en ayant des objectifs différents. Ainsi, l'utilisation de la théorie de la régulation sociale semble particulièrement adaptée car il y a des négociations entre les acteurs, du fait d'objectifs différents. Ici, la relation de pouvoir se définit de financeurs (publics ou privés) à association. Reprenant l'idée que les acteurs se construisent à travers les règles, s'y réfèrent pour se définir jusqu'à montrer leur appartenance à un groupe, nous proposons d'associer la TRS au concept d'identité organisationnelle. Nous reprenons la définition de l'identité organisationnelle en tant que notion instable et donc à même d'évoluer dans une situation de changement. Nous choisissons d'adopter la perspective de la construction sociale de l'identité à l'instar des études portant sur le changement d'identité organisationnelle (Abrahamsson et al., 2010; Empson, 2004; D. A. Gioia & Thomas, 1996; Nag et al., 2007). Cependant, nous choisissons d'adopter un nouveau niveau d'analyse, après le métier et la pratique nous suggérons de nous focaliser sur le niveau outil. De plus, l'étude ne porte pas sur une organisation précise mais concerne tout un secteur d'activité. Ainsi dans ce contexte, nous nous focalisons sur l'introduction d'un nouvel outil en tant que source de changement, impliquant de possibles changements stratégiques et des réponses variées influençant l'identité organisationnelle.

La première boucle d'abduction a permis d'associer à notre contexte de recherche la notion d'identité organisationnelle. La deuxième boucle d'abduction nous amène à nous intéresser au rôle des outils de gestion et à utiliser la théorie de la régulation sociale comme cadre théorique. La première question présentée dans le chapitre 1 à l'issue de la découverte de « l'anomalie » évolue, après la réalisation de l'étude de cas et permet d'aboutir à la question de recherche suivante :

**Comment un outil de gestion transforme l'identité organisationnelle d'une structure ?**

Cooper (2014) rappelle que les changements de logiques sont un pilier de la recherche critique en contrôle de gestion. En retraçant l'ensemble des contributions de Lowe, Cooper (2014) montre également l'implication de la recherche critique dans les politiques publiques, en effet il est nécessaire de confronter la recherche comptable aux complexités sociales, politiques et humaines de notre société actuelle. Morales & Sponem (2017) ont fait la synthèse d'un grand nombre de travaux en comptabilité critique, trois thèmes dominant : interroger le rôle de la recherche comptable, interroger le rôle de la profession comptable dans la société et interroger le rôle de la comptabilité dans la société. La recherche critique ne se conçoit pas en faisant référence à des théories particulières ou en suivant une méthodologie stricte. Elle doit correspondre à un projet académique, scientifique et politique. Gendron (2018) évoque le caractère « utile » de la recherche critique il décrit plusieurs éléments clés de la recherche critique, notamment la remise en question de pratiques institutionnalisées et du pouvoir. Selon l'approche phronesis de Flyvbjerg (2001) et telle qu'elle est expliquée par Dillard & Vinnari, (2017) et Gendron (2018), nous devons nous interroger et comprendre où cette logique peut nous mener, s'il est souhaitable de poursuivre, quelles sont les relations de pouvoir, comment les modifier, clarifier et discuter sur les problèmes et les risques.

A travers cette question de recherche et cette étude, nous souhaitons nous confronter à des complexités sociales, politiques et humaines. Cette problématique est située au cœur d'un changement sociétal. Elle fait également écho à l'étude de Parker (2002) qui avait montré les conséquences de décisions extérieures sur le fonctionnement même de l'université. Un renversement des valeurs avec une domination des valeurs marchandes, un bouleversement des rôles des membres de l'organisation, une normalisation des pratiques, une vision stratégique à court terme et un besoin de reconstruire la vie universitaire. Les associations sont confrontées à des problématiques similaires dans un contexte de changement et entretiennent des liens étroits et privilégiés avec des parties prenantes publiques et privées.

# CHAPITRE 3 : Méthodologie

## Introduction

La méthodologie utilisée dans la thèse est l'objet de ce chapitre.

Dans un premier temps, nous présentons le design de recherche (3.1) comprenant ainsi la démarche de recherche qualitative et le recours à l'étude de cas (3.1.1). La recherche est ensuite abordée dans une dimension plus générale, en mettant en avant le processus qui a été opéré durant cette recherche (3.1.2). En effet, nous avons eu recours à la fois à la théorisation d'un phénomène par l'expérience personnelle et aussi à la méthodologie abductive. Nous pouvons ainsi montrer au travers d'un schéma les différentes boucles abductives, c'est-à-dire les aller-retours entre le terrain et la revue de littérature. Il est ainsi possible d'observer comment celle-ci s'enrichit au fur et à mesure de la recherche ainsi que l'évolution de la problématique.

La deuxième partie sera consacrée à l'étude de cas et aux données (3.2.). Tout d'abord, l'étude de cas sera présentée en soulignant les critères qui ont permis de définir quels acteurs allaient prendre part à l'étude (3.2.1.). Puis, nous évoquerons le recours à des entretiens semi-directifs lors de cette étude, et la présentation du guide d'entretien permettra d'illustrer ce choix (3.2.2.). Ensuite, nous porterons une attention particulière au profil des participants pour offrir davantage de contexte à l'étude (3.2.3.). Enfin, une typologie des données secondaires nous ayant permis de réaliser une triangulation des données sera présentée (3.2.4.).

La dernière partie détaille l'analyse de données menée pour cette étude de cas. Nous présenterons ainsi comment nous avons procédé à un codage inductif pour éviter le risque de circularité (3.4.). Une description détaillée des éléments de codage jusqu'à l'émergence de concepts sera ainsi proposée.

## 3.1. Le design de la recherche

La recherche qualitative et plus particulièrement avec une dimension interprétative, poursuit deux buts. D'une part, il faut que les résultats aient un sens pour les participants en tant qu'acteurs ayant la connaissance. D'autre part, il faut que les résultats puissent trouver une adéquation théorique afin qu'ils puissent avoir un sens pour les chercheurs à la recherche d'explications plus approfondies (Gioia, 2021).

### 3.1.1. Une recherche qualitative : une étude de cas

Dana & Dumez (2015) et Dumez (2012), rappellent que la recherche qualitative ne peut servir à confirmer ou tester une théorie. Dans certains cas, elle peut permettre de réfuter une théorie mais généralement, la recherche qualitative est présentée comme ayant une visée exploratoire et souvent associée à la notion d'abduction. De façon traditionnelle, les données qualitatives sont utilisées pour développer de manière inductive une « théorie ancrée » (Gioia et al., 2013). Une approche qualitative ou compréhensive, pour rappeler les termes utilisés par Dana & Dumez (2015), peut contribuer théoriquement de trois manières :

- Mettre en évidence des mécanismes ;
- Construire une typologie ;
- Redéfinir des concepts ou des théories existantes

Selon Golden-Biddle & Locke (2007), la tâche principale d'écriture avec des données qualitatives est de connecter le terrain et le monde académique. Ce sont les concepts présents dans la littérature qui vont venir éclairer les données recueillies sur le terrain et ainsi produire des contributions uniques. Le chercheur qualitatif observe les phénomènes organisationnels et les interprète en tant que connaissance et processus. Il construit la recherche à travers un scénario théorisé qui permet de relier le terrain et le monde académique puis l'interprète et discute avec un prisme théorique pour montrer les revendications possibles concernant ce qui aurait pu se passer. « *La recherche qualitative se doit de décrire et de raconter ; la description et la narration doivent être considérées comme des méthodes scientifiques objectives et susceptibles de critiques* »<sup>18</sup> (Dana & Dumez, 2015).

---

<sup>18</sup> Traduction “ Qualitative research owes itself to describe and to tell; description and narration must be viewed as objective scientific methods and susceptible of criticism. ”

Le recours à l'étude de cas est de plus en plus fréquent car elle a tendance à être perspicace et parce qu'elle permet de présenter des idées dans le contexte de la narration d'une bonne histoire (Gioia, 2021).

« *L'étude de cas est une stratégie de recherche axée sur la compréhension de la dynamique présente dans des contextes uniques* »<sup>19</sup> (Eisenhardt, 1989, p. 534).

Cette définition est également partagée par Yin (1984) :

« *Une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et dans lequel de multiples sources de preuves sont utilisées* »<sup>20</sup>.

Pour Dumez (2013), l'essence de l'étude de cas est d'être comparative. Il doit y avoir un travail de comparaison entre « *le cas et d'autres appartenant à la même catégorie, à l'intérieur de cas entre les éléments et appartenant à plusieurs cas* ». L'étude de cas doit permettre de faire naître de nouvelles idées ou de repenser des théories existantes, pour cela elle doit arriver à se placer au bon niveau de discussion théorique.

### 3.1.2. Une méthodologie abductive et une théorisation des phénomènes

La recherche qualitative doit permettre d'observer des faits et des découvertes surprenants, permettant de repenser le cadre théorique mobilisé, ce qui définit le processus d'abduction (Dana & Dumez, 2015). Il n'existe pas une définition précise de l'abduction car c'est une notion qui a évolué au fil du temps. Peirce est le premier auteur à l'avoir théorisée et lui-même a proposé plusieurs définitions au cours du temps (Dumez, 2012). En revanche, les auteurs s'accordent à dire que le point de départ est « un fait surprenant », c'est ce qui va permettre de définir une ou des hypothèses nouvelles. Sætre & Van de Ven, (2021) utilisent le terme « anomalie », c'est-à-dire un phénomène nouveau ou inattendu qui ne peut être expliqué ou est mal compris par les connaissances existantes. Ce « fait surprenant » ou « cette anomalie »

---

<sup>19</sup> Traduction “The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings”

<sup>20</sup> Traduction “A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiples sources of evidence are used”

est associé à une démarche inductive et une démarche déductive, c'est ce qui forme une boucle d'abduction. Les hypothèses sont alors élaborées dans une démarche hypothético-déductive (Charreire Petit & Durieux, 2014). L'abduction permet de relier pensée et action, elle permet ainsi de construire progressivement la signification de l'action. C'est une narration composée d'un passé, d'un futur et avec une situation destinée à évoluer au fil des expérimentations (Lorino, 2020, p135). Il n'est pas toujours possible de vérifier l'hypothèse abductive. Elle est acceptée non pas dans une visée représentationnaliste mais comme un moyen de poursuivre l'expérience. Les hypothèses peuvent devenir des propositions à tester dans le but d'explorer et d'évaluer les conséquences potentielles de celles-ci. On peut comparer la méthode abductive à la démarche du détective ou du médecin, qui va consister à observer des indices et des symptômes avant de formuler des hypothèses ; c'est une logique d'investigation. Ainsi, cette méthode exploratoire amène à confronter successivement connaissances et observations pour formuler une hypothèse (Catellin, 2004). L'abduction consiste à faire des allers-retours entre le terrain et la littérature ; ainsi, le cadre théorique s'enrichit au fur et à mesure.

La théorisation basée sur les phénomènes (réels) peut être rapprochée de la démarche abductive. En effet, elle consiste à identifier un phénomène nouveau ou sous-théorisé et à l'évaluer à travers des théories existantes, qui vont évoluer pour rendre compte du phénomène observé (Fisher & al. 2021). Dans cette démarche, la théorie joue le même rôle que dans la méthode abductive, elle permet de générer des questions, guider la collecte et l'analyse données mais surtout ancrer le phénomène étudié dans un contexte. La théorisation des phénomènes se fonde sur plusieurs éléments :

- L'expérience personnelle ;
- L'observation curieuse ;
- La complication liée aux données ;
- La facilitation des conversations (conversations personnelles, externes et internes) ;
- La découverte d'exemples.

La théorisation des phénomènes notamment en ayant recours à l'expérience personnelle renvoie au concept de « pré-compréhension » évoqué par (Alvesson & Sandberg, 2022). Il s'agit de davantage mettre en avant nos connaissances antérieures sur un phénomène étudié.

Fisher & al. (2021) précisent que la théorie basée sur les phénomènes consiste à passer d'un constat de phénomène à une explication théorique, sans avoir recours ni à l'analyse de données empiriques, ni qu'il soit nécessaire d'avoir recours à une étude cas. Pour obtenir une

contribution théorique à partir de l'identification d'un phénomène, les auteurs ont identifié quatre voies possibles. La première consiste à établir des définitions claires des concepts clés, compréhensibles par les chercheurs et les lecteurs. La deuxième à identifier les limites, notamment séparer ce qui est lié à un contexte spécifique et ce qui peut être généralisable. La troisième consiste à se focaliser sur un aspect spécifique du phénomène pour le placer au centre de la contribution théorique. La dernière repose sur le fait de donner un ancrage conceptuel ou une fondation à l'étude du phénomène, cela peut faire appel à une théorie principale et des théories complémentaires.

Le recours à la théorisation des phénomènes est encouragé pour rapprocher terrain et monde académique afin d'augmenter l'impact managérial et intéresser les praticiens (Von Krogh et al., 2012). Ployhart & Bartunek (2019) lancent ainsi un appel à davantage de recherche portant sur ce que l'on peut apprendre des praticiens. Les connaissances des praticiens sont d'autant plus précieuses dans un monde plus en plus instable, incertain et complexe. Il faut ainsi s'assurer que la théorie soit fondée sur des phénomènes et des problèmes organisationnels significatifs. Cette démarche répond également à l'appel de Aguinis et al. (2022) et de Eby & Facticeau (2022) de chercher à proposer des contributions pertinentes et accessibles aux praticiens.

Nous choisissons ici de rapprocher la méthode abductive de la théorisation des phénomènes étant donné qu'elles possèdent des fondements similaires. La similarité vient du fait que le chercheur identifie un « fait surprenant » (Dumez, 2012) qui conduit à réaliser des boucles entre la littérature et le terrain. Cette « anomalie » (Sætre & Van de Ven, 2021) peut provenir soit de la littérature, soit d'une expérience de terrain (Fisher et al., 2021). Elles répondent au même processus de théorisation consistant à réaliser des aller-retours dans la théorie au fur et à mesure de l'étude. Rapprocher ces deux méthodes permet entre autres de contourner les limites de chacune. D'une part, l'abduction s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, c'est-à-dire qu'elle implique la formulation d'hypothèses puis une observation, c'est ce qui va permettre l'émergence d'un « fait surprenant ». D'autre part, la théorisation des phénomènes par le biais de l'expérience personnelle rencontre une limite similaire au problème de pré-compréhension. *« Les éléments pré-spécifiques de la pré-compréhension des chercheurs sont, bien sûr, toujours incertains, car ils peuvent facilement être mémorisés de manière sélective, sur-interprétés ou construits de manière spécifique, ou*

*peuvent encourager le chercheur à tirer des conclusions prématurées.* »<sup>21</sup> (Alvesson & Sandberg, 2022).

Une telle approche permet également de dissiper l'ambiguïté concernant la position du chercheur (Langley & Klag, 2019). En effet, le scientifique est dans un paradoxe de participation où il recherche à la fois une proximité avec le terrain, pour comprendre au mieux le phénomène étudié, et doit également prendre de la distance pour ne pas contaminer les données, disparaissant pour certains derrière l'anonymat narratif (Golden-Biddle & Locke, 2007). Comme le recommandent les auteurs, il s'agit avant tout ici d'être transparent et de déclarer l'implication du chercheur, c'est le but poursuivi dans le chapitre 1.

Nous souhaitons proposer l'intégration de la théorisation d'un phénomène par le biais de l'appropriation d'un terrain de recherche comme point de départ de la première boucle d'abduction, c'est-à-dire un point de départ par nature inductif. En partant du phénomène empirique, le chercheur prend la parole (« *voice* », Langley & Klag, 2019) dans un premier temps pour faire émerger un « fait surprenant managérial » ou une « anomalie » permettant de proposer une première problématique. La théorisation d'un phénomène par cette appropriation a permis de réaliser plusieurs constats. Les associations sont des acteurs de la société civile et de l'ESS. Elles doivent être également sources d'innovations sociales et donc faire des propositions. Les associations doivent faire face à de nombreuses difficultés et changements, notamment une logique gestionnaire qui prend de plus en plus de place (Cf. Chapitre 1). Le phénomène étudié et la littérature sont confrontés à travers cette « anomalie » pour formuler la problématique : Comment les associations définissent-elles leur identité organisationnelle ? Les mutations de fond rencontrées par les associations du fait même des enjeux de leur financement externe constituent en soi le « fait surprenant » ou « l'anomalie » qui interroge sur la manière dont les associations définissent leur identité organisationnelle. Cette question amène à dessiner les contours des premiers éléments de la revue de littérature. Il est tout d'abord nécessaire de réaliser une revue de littérature sur le contexte de l'étude pour ancrer le phénomène, à savoir les associations françaises à but non lucratif (Fisher & al. 2021). Le premier cadrage théorique s'organise également autour du concept de l'identité organisationnelle.

La deuxième boucle d'abduction nous amène à nous intéresser au rôle des outils de gestion et à avoir recours à la théorie de la régulation sociale. Le chercheur s'efface pour donner

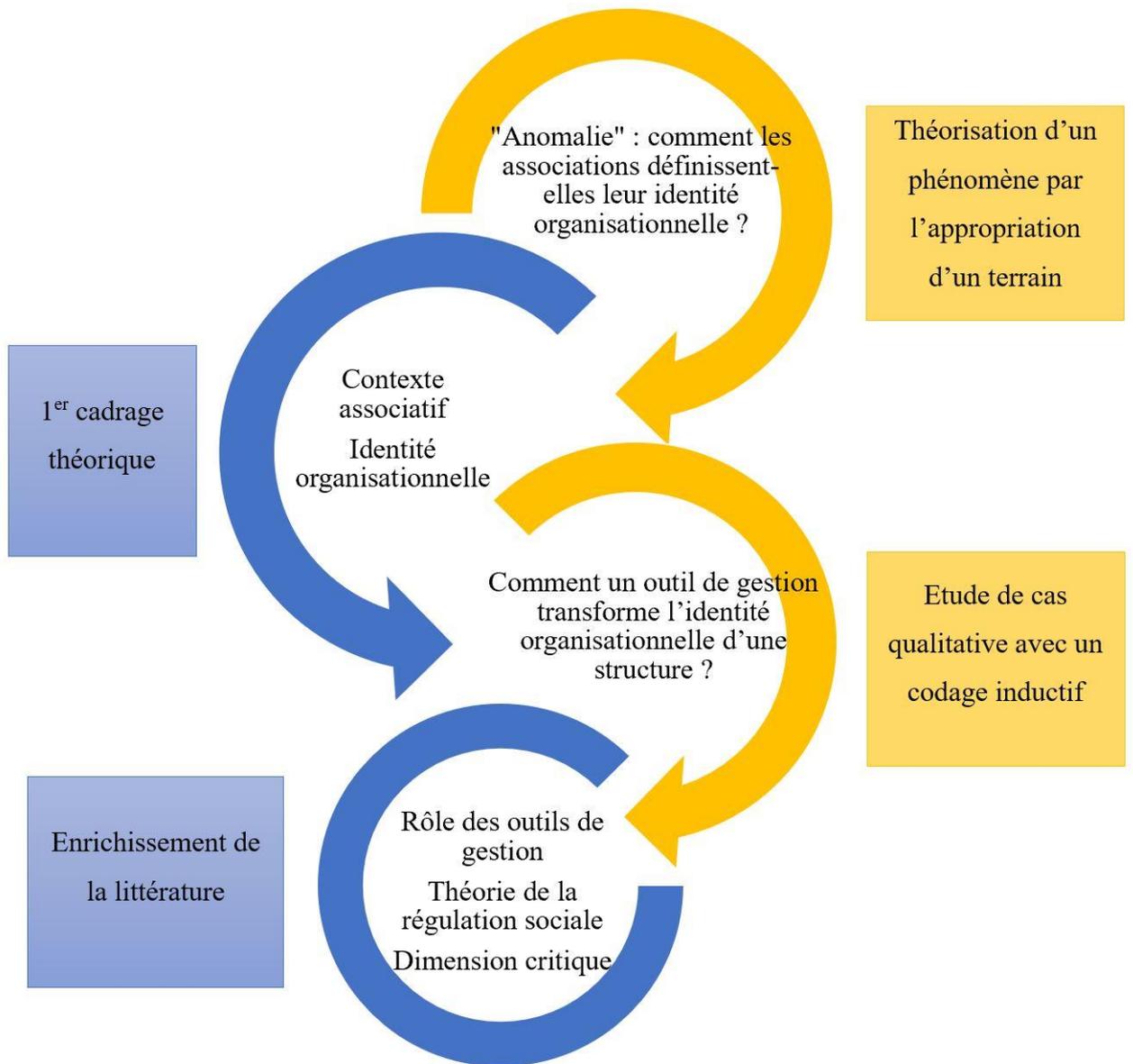
---

<sup>21</sup> Traduction “The pre-specific elements of researchers’ pre-understanding are, of course, always uncertain, as they can easily be selectively remembered, over-interpreted or constructed in specific ways, or may encourage the researcher to jump to premature conclusions. ”

la parole aux acteurs à travers une étude de cas. Pour Gioia (2021), ce ne sont pas les compréhensions théoriques antérieures qui doivent avoir la priorité lorsque l'on étudie la construction de sens mais la compréhension de l'expérience de l'informateur. Un codage inductif a été réalisé dans le cadre de la recherche qualitative. Il a permis de faire émerger de nouveaux concepts et de définir une nouvelle question de recherche : **Comment un outil de gestion transforme l'identité organisationnelle d'une structure ?** Le codage a permis de mettre en avant comment l'action sociale se construit, l'importance de la relation entre les associations et l'Etat et comment l'outil se situe au cœur de cette relation. C'est ainsi que la littérature s'enrichit à nouveau. Elle est complétée par une approche sur le rôle des outils de gestion et plus particulièrement dans le contexte des associations. Un nouveau cadre théorique est ajouté, celui de la théorie de la régulation sociale. Il permet de discuter la relation entre les associations et l'Etat et notamment la notion de pouvoir, c'est ainsi que la revue de littérature prendra une dimension davantage critique. L'ensemble des voix est ainsi rapproché dans la discussion.

La figure n°3 illustre le processus abductif de théorisation du phénomène.

Figure n°3 Présentation des boucles d'abduction



## 3.2. Présentation du cas et des données

### 3.2.1. Présentation du cas

Notre étude de cas s'est orientée vers des associations du champ de l'éducation populaire et de l'action sociale afin de créer une continuité dans le phénomène étudié. Ce sont ainsi le même type d'associations évoqué dans le chapitre 1. Les associations ayant une vocation sociale sont aussi celles qui dépendent le plus des financements publics et qui donc entretiennent une relation plus étroite avec l'Etat (Prouteau & Tchernonog, 2017). C'est également elles qui sont le plus soumises à la commande publique.

Nous avons réalisé une analyse textuelle pour créer le nuage de mots en figure n°4 qui rend compte des 30 mots les plus fréquemment utilisés par les associations de l'étude pour définir leur raison d'être. On retrouve ainsi plusieurs catégories :

- Des éléments faisant référence au public : adolescents, enfants, familles, jeunes, adultes, personnes, quartiers ;
- Des actions : vacances, médiation, loisirs, formation, culture ;
- Des verbes d'action : accompagner, s'occuper, apprendre, essayer, favoriser, travailler ;
- De lutte : difficultés, contre.

Ce vocabulaire est représentatif des associations du champ de l'éducation populaire et de l'action sociale.

**Figure n°4 Représentation des mots principaux du codage « objet » des associations**



De par la diversité rencontrée en termes d'objet, d'activités et de valeurs, aucune association n'est identique. Il est ainsi difficile d'établir une classification ou même une catégorisation. Il existe un Registre National des Associations (RNA), l'ensemble des associations déclarées y sont répertoriées et, on peut notamment trouver les coordonnées des associations et leur code activité. Chaque association est rattachée à un code d'activité permettant de définir son champ d'action principal. Cependant, le registre RNA est incomplet et son actualisation imparfaite, le code d'activité parfois ne correspond plus à l'activité principale et certaines associations ne sont plus en fonctionnement mais toujours présentes dans la base de données. Face à ces difficultés, il a été nécessaire de définir d'autres critères pour cibler les associations à interroger.

Nous avons retenu le critère du territoire : toutes les associations ont leur siège social dans la même commune, la plus grande du département. Ainsi, elles sont à même d'avoir les mêmes financeurs publics, région, métropole, département, commune et sont donc soumises aux mêmes jeux de pouvoir. Elles exercent des activités avec une dimension sociale affirmée comme l'accompagnement social, la distribution alimentaire, l'aide au logement, l'accompagnement scolaire, l'éducation populaire, la lutte contre les exclusions...

Pour cibler les associations à interroger, nous avons donc utilisé le site internet de la commune répertoriant les associations et leurs activités, mais aussi google maps pour connaître les associations présentes sur le territoire, les sites internet et réseaux sociaux des associations pour identifier leurs activités et enfin, le réseau associatif. Ainsi, 44 associations ont été contactées pour participer à l'étude de cas et 22 d'entre elles ont donné suite. Les 22 autres associations n'ont pas été rencontrées pour diverses raisons :

- L'association a fermé et n'existe plus (9 associations) ;
- Le président ou le directeur a refusé la rencontre, généralement par manque de temps (5 associations) ;
- La collecte de données a été interrompue par la mise en place d'un confinement lors de la crise COVID (8 associations).

Une des associations interrogées a très récemment fermé. En effet, les difficultés sont telles qu'elles ont conduit à la disparition de l'entité. Ce qui éclaire d'autant plus l'ampleur et les enjeux du phénomène étudié. Le cas étant ainsi particulièrement pertinent, il a été conservé dans l'étude. Il est dans un sens un cas « révélateur » de la situation (Yin, 2018, p.303).

Valéau (2003), rappelle la diversité de chaque association et qu'il est risqué de chercher à les comparer. Il appelait les chercheurs amenés à travailler sur les organisations à faire preuve de « compréhension ». C'est pourquoi les données primaires des entretiens avec les participants et données secondaires sont traitées ici dans premier temps comme un ensemble. Elles permettent de montrer une tendance générale et ce sont ensuite les spécificités de chacune qui vont servir d'exemple pour les différentes voies d'évolution possible. La collecte de données a pour but d'approfondir nos connaissances sur les associations à but social, leur fonctionnement et leurs problématiques.

### 3.2.2. Les entretiens

Il a été choisi de réaliser un entretien avec chacun des acteurs associatifs pour collecter les données. Ce sont des entretiens en face-à-face qui ont eu lieu dans les locaux des associations.

*« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée. »*

(Thiétart, 2014, p.274)

Les entretiens sont semi-directifs et individuels mais prennent le plus souvent la forme d'une conversation. Les acteurs interrogés m'ont également interrogée et ont posé des questions sur mon parcours professionnel et sur le but de l'étude. Ils souhaitent connaître l'intérêt de cette étude et savoir si j'avais la capacité de comprendre ce qu'ils allaient dire. En effet, du fait de ma connaissance du terrain, la parole des participants était plus libre, « vous devez connaître », « vous devez savoir », sont des expressions utilisées à plusieurs reprises. Ainsi, pour eux, je faisais partie du milieu, il était donc plus aisé de discuter de certains sujets. Les thèmes abordés avaient une adéquation significative avec le vécu de l'association et les difficultés rencontrées.

Un seul entretien a été réalisé avec deux personnes, il ne s'agit pas d'un entretien de groupe, chacune des personnes a répondu à tour de rôle aux questions. Il ne s'agissait pas de confronter des points de vue. De plus, il n'était pas prévu initialement que l'entretien se

déroulerait avec deux participants. La totalité des entretiens a pu être enregistrée à l'aide d'un dictaphone après une autorisation préalable orale de la personne interrogée.

Les entretiens ont été réalisés du 22 octobre 2019 au 5 mars 2020, représentant un total de 13h et 58 minutes pour une durée moyenne de 38 minutes.

**Tableau n°4 Liste des entretiens**

Dates	Code	Personne interrogée	Durée
22/10/2019	Asso1	Directrice	15 minutes
22/10/2019	Asso2	Directeur adjoint	82 minutes
23/10/2019	Asso3	Directeur adjoint	28 minutes
29/10/2020	Asso4	Directeur	73 minutes
30/10/2019	Asso5	Président	25 minutes
06/11/2019	Asso6	Directeur	22 minutes
19/11/2019	Asso7	Directeur	23 minutes
09/01/2020	Asso8	Directrice	28 minutes
10/01/2020	Asso9	Directrice	50 minutes
13/01/2020	Asso10	Secrétaire (CA)	40 minutes
14/01/2020	Asso11	Coordinatrice	17 minutes
15/01/2020	Asso12	Directeur	26 minutes
16/01/2020	Asso13	Médiateur	12 minutes
16/01/2020	Asso14	Présidente	39 minutes
22/01/2020	Asso15	Présidente	22 minutes
28/01/2020	Asso16	Vice-Présidente	25 minutes
(interruption) 19/02/2020			15 minutes
28/01/2020	Asso17	Directrice	47 minutes
05/02/2020	Asso18	Directrice	48 minutes
05/02/2020	Asso19	Directrice	47 minutes
07/02/2020	Asso20	Présidente	45 minutes
02/03/2020	Asso21	Président	93 minutes
		Directrice adjointe	
05/03/2020	Asso22	Directrice	39 minutes

De plus, nous avons assisté à deux réunions, rassemblant diverses associations labellisées « centre social » ou « espace de vie sociale », le 8 novembre 2019 et le 17 janvier 2020. Les réunions étaient organisées par un référent de la CAF. J'ai été conviée à cette réunion par la directrice d'une association dans laquelle je fais du bénévolat. Je me suis présentée à la fois comme bénévole et comme chercheur, j'ai ainsi été autorisée à prendre des notes. Il s'agissait d'une observation non participante et une prise de notes a eu lieu sur les différents échanges. Il n'y a pas eu d'élaboration d'une grille d'observation en amont étant donné que le contenu de la réunion n'était pas connu au préalable. Les notes prises ont été synthétisées sous la forme d'un compte-rendu et ont été traitées de la même manière que les données secondaires.

Dans le cadre d'un entretien semi-directif, le chercheur a recours à un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis (Thiétart, 2014, p.274). Le guide d'entretien (voir figure n°5) a été construit autour de 6 grands thèmes. Pour chaque thème, plusieurs questions sont formulées. Ces questions servent de guide à la discussion, elles n'ont été posées que si la personne interrogée n'abordait pas le sujet d'elle-même. Le même guide a été utilisé pour l'ensemble des entretiens. La dernière question portant sur la start-up sociale a été ajoutée dans le cadre d'une étude plus spécifique en parallèle de cette recherche.

**Figure n°5 : Le guide d'entretien**

<p>1.      Présentation de la personne interviewée</p> <p>Quel est votre rôle au sein de la structure ?</p> <p>Avez-vous toujours occupé ce poste ?</p> <p>Depuis combien de temps êtes-vous dans la structure ?</p> <p>Quelle est votre formation professionnelle ?</p> <p>2.      Présentation de la structure</p> <p>Quel est l'objet de l'association ?</p> <p>Depuis combien de temps existe-t-elle ?</p> <p>Combien avez-vous de salariés et de bénévoles ?</p> <p>3.      Les activités de l'association</p>
---

Quelles actions mettez-vous en place ?

En fonction de quoi choisissez-vous les actions à mettre place ?

Y-a-t-il eu des changements dernièrement (arrêt ou nouvelle action) ?

#### 4. Le financement de l'association

Par qui êtes-vous financés ?

Y-a-t-il eu des changements dans l'origine de vos financements ?

Comment avez-vous réagi ? Quelles conséquences ?

#### 5. L'évolution de l'association

Y-a-t-il eu des changements significatifs dans l'organisation de votre structure ?

Comment voyez-vous l'évolution de votre situation ?

Avez-vous des freins pour vous développer ?

#### 6. L'évolution du monde associatif

Comment voyez-vous l'évolution du monde associatif et de ses financements ?

(Question supplémentaire posée à quelques associations pour l'écriture d'un article en parallèle de la thèse)

Si je vous parle de « Start-up sociale », qu'est-ce que cela vous évoque ?

### 3.2.3. Le profil des participants

Il est possible de présenter quelques éléments représentatifs des structures interrogées, tels que la taille et l'âge des associations mais également des éléments relatifs à la personne rencontrée comme son parcours et la fonction qu'elle occupe.

- La taille des associations

Les acteurs associatifs ont souvent fait référence à la taille des associations. Selon leurs propos, il a été possible de définir une échelle de mesure afin de les caractériser :

- « L'association de proximité » est une association à taille humaine qui est rattachée à un territoire précis. Elle va donc proposer des actions en fonction des besoins du public présent sur ce territoire-là (13 associations) ;
- Les associations dites de « taille intermédiaire » vont être spécialistes de certaines actions et vont chercher à les dupliquer, elles sont généralement présentes sur un territoire plus important (4 associations) ;
- Les « grosses associations » sont présentes à l'échelle du département ou de la région et vont avoir un quasi-monopole sur certaines actions sociales (3 associations) ;
- Les « très grosses associations » quant à elles vont avoir une dimension nationale voire internationale (2 associations).

- L'âge des associations

La majorité des associations sont présentes sur le territoire depuis un grand nombre d'années, certaines associations sont historiques et sont présentes depuis plus d'une centaine d'années (5 associations) Certaines sont actives depuis une génération, soit environ une vingtaine d'années (11 associations) et il y a de jeunes associations (6 associations). Les associations les plus jeunes ont été créées pour diverses raisons :

- Suite à la reconversion professionnelle d'un acteur ou sa volonté de créer sa propre association après avoir travaillé plusieurs années dans l'action sociale ;
- Afin de répondre à un besoin spécifique sur un territoire en demande ;
- La fusion de plusieurs associations ont donné lieu à une nouvelle structure.

- Les fonctions des participants

Nous avons ciblé pour les entretiens, la ou les personnes ayant une vision globale de la structure. C'est-à-dire les personnes ayant connaissance du fonctionnement, de la stratégie, du projet de l'association mais aussi des difficultés de celle-ci. Ce sont également des personnes à même d'être présentes depuis longtemps dans l'association et donc d'avoir un historique sur

l'évolution de celle-ci et donc de son identité. Afin de s'assurer de cela, il a été demandé aux acteurs associatifs, de définir leur rôle et leur fonction au sein de la structure. Les informations obtenues ont été synthétisées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°5 sur les fonctions des participants**

Président et autres membres du bureau d'une association	Directeur	Directeur adjoint	Coordinateur
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de l'association</li> <li>- Faire en sorte que le fonctionnement de l'association corresponde aux statuts</li> <li>- Responsable en tant qu'employeur des travailleurs sociaux</li> <li>- Représenter l'association à l'extérieur</li> <li>- Accompagner la direction de l'association et sécuriser les processus</li> <li>- Suivi des projets</li> <li>- Définir les nouvelles actions en fonction des besoins identifiés</li> <li>- Montage des dossiers financiers</li> <li>- Actions de lobbying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de la politique définie par le conseil d'administration et respect des valeurs de l'association</li> <li>- Gestion des ressources humaines</li> <li>- Coordination des équipes et des actions</li> <li>- Gestion des partenaires</li> <li>- Représenter la structure à l'extérieur et gestion de la relation avec les institutionnels</li> <li>- Gestion des demandes de financement (de la demande au bilan)</li> <li>- Gestion administrative et financière</li> <li>- Chargé de projet</li> <li>- Responsable de la gestion des bâtiments accueillant le public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre les orientations et décisions des instances dirigeantes</li> <li>- Participer à la définition du projet global et de la stratégie de développement de la structure</li> <li>- Veiller au respect des valeurs, principes et procédures de l'association</li> <li>- Diriger le personnel salarié et les bénévoles travaillant sur le plan opérationnel</li> <li>- Elaboration du budget, recherche de financements et suivi budgétaire</li> <li>- Détermine les moyens humains, financiers et matériels, organisationnels et techniques (gestion des contrats)</li> <li>- Contrôle et évaluation des projets puis en rendre compte</li> <li>- Communication interne et externe</li> <li>- Développement du partenariat et du travail en réseau</li> <li>- Assurer une fonction de veille et de conseil aux élus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination des activités de l'association</li> </ul>

- La carrière des participants

La majorité des personnes vues en entretien ont mené l'ensemble de leur carrière dans une association (15 personnes). Deux d'entre elles sont passées par des structures privées mais dédiées à l'action sociale, notamment de l'accompagnement à l'emploi. Deux autres ont eu un début de carrière dans un tout autre domaine et sont arrivées dans le secteur associatif et l'action sociale après une reconversion professionnelle. Enfin, la dernière situation concerne la majorité des participants occupant le poste de Président ou Vice-Président. C'est une fonction bénévole qu'ils ont menée en exerçant leur carrière en parallèle dans un autre secteur d'activité comme celui de l'éducation nationale (4 personnes).

#### 3.2.4. Les données secondaires

Les entretiens ont permis de collecter également de nombreuses données secondaires, rapport d'activités, histoire de la structure... L'ensemble de ces documents a été fourni de manière spontanée, ils sont ainsi représentatifs de ce que les acteurs considèrent comme essentiel pour présenter leur structure. La collecte de données secondaires répond au besoin de triangulation des données, c'est-à-dire l'utilisation de plusieurs sources d'analyse (Hoque & al., 2017 p.434).

Nous avons ainsi dressé une typologie des différents documents qui ont été fournis par les acteurs. Ces documents ont été utilisés dans l'analyse pour compléter les propos des acteurs. Ils ont été entièrement anonymisés car ils permettraient de désigner directement les structures ayant participées à cette étude.

**Tableau n°6 Typologie des données secondaires**

Typologie des données secondaires	
Type de document	Description
Brochure de communication sur les dons	Document remis à d'éventuels donateurs pour qu'ils investissent dans l'association par le don. L'association est présentée, sa gouvernance, son organisation, son histoire, son implantation sur le territoire, ses publics accompagnés et ses actions. Les avantages fiscaux liés aux dons sont présentés.
Brochure des partenaires, par exemple brochure du SENACS	La brochure du Système d'Echanges National des Centres Sociaux est un outil à destination des centres sociaux, des espaces de vie sociale, des caisses d'Allocations familiales, des fédérations ou unions de centres sociaux participant, à titre expérimental, à la mise en place d'un observatoire national, en vue de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre plus visible et lisible ce que sont et ce que font les équipements de l'Animation de la Vie Sociale,</li> <li>- Evaluer leur impact collectif sur les territoires et au niveau national,</li> <li>- Susciter l'échange et la rencontre entre acteurs.<sup>22</sup></li> </ul>
Bulletin d'information trimestriel	Journal destiné à la communication interne permettant d'informer les salariés et bénévoles sur les différentes activités et projets qui ont eu lieu au sein de l'association.
Compte-rendu de réunion	Document complet ou extrait relatant le contenu de réunions liées aux activités de l'association. Ils sont relatifs à des projets et à la stratégie des associations.
Fiche de poste	Document présentant les différentes missions de la personne rencontrée.

<sup>22</sup> <https://www.caf.fr/partenaires/caf-de-la-charente/partenaires-locaux/animation-de-la-vie-sociale/senacs>

Fiche d'identité associative	Document très court, généralement une page permettant de présenter brièvement l'association : rappel de l'objet, de son histoire, chiffres clés, les supports sur lesquels retrouver l'association tels que les réseaux sociaux.
Fiche mémo	Document interne à destination des salariés de l'association pour comprendre le fonctionnement de la structure. Par exemple, une fiche relative à la vie des instances pour comprendre le rôle de chacune et les relations entre elles.
Organigramme	Présentation schématique des fonctions principales des salariés de l'association
Ouvrage historique	Livre réalisé par un historien décrivant l'histoire de l'association
Projet associatif	Document destiné à présenter les orientations stratégiques de la structure. Il reprend la démarche adoptée pour travailler sur le projet, l'évolution de celui-ci, l'ancrage identitaire de l'association, le contexte dans lequel évolue la structure, les orientations et objectifs définis par l'association et les actions envisagées s'y rapportant. Il y a également quelques éléments pour présenter l'association.
Rapport d'activités annuel	Document au format libre permettant de dresser le bilan des activités de l'associations sur une année. C'est un document réalisé par toutes les associations. On y retrouve généralement : un mot du président (rapport moral), les orientations stratégiques, la présentation de l'équipe ou des métiers présents dans l'association (le degré de précision dépend de la taille de la structure), un organigramme, un bilan qualitatif et quantitatif des activités, l'évolution de certains services spécifiques, la présentation du territoire d'implantation, les événements importants de l'année, le bilan et le compte de résultats, présentation des partenaires et remerciements des différents acteurs.
Récépissé de déclaration à la préfecture	Document officiel de déclaration de l'association à la préfecture. Il peut s'agir d'une déclaration initiale ou d'une modification des statuts.

### 3.3. L'analyse des données

Le codage participe au processus de problématisation (Allard-Poesi, 2011), c'est le chercheur qui décide par quel prisme il souhaite observer les données et les codes. En effet, chaque unité de sens découpée peut renvoyer à plusieurs catégories ou noms. Le codage est un outil qui permet un travail de constitution des ressemblances et un travail sur les différences (Ayache & Dumez, 2011). Nous retiendrons également le but du codage : « *constituer des séries d'unités de sens qui vont quadriller l'ensemble souvent très volumineux du matériau qualitatif, pas de faire naître des concepts comme on le croit souvent* » (Ayache & Dumez, 2011). Ainsi pour les auteurs, un chercheur doit répondre à trois questions :

- Comment le codage a été mené ? (En présentant des illustrations concrètes de ce qui a été fait) ;
- Comment la technique de codage adoptée a-t-elle affronté et géré le risque de circularité ? ;
- En quoi cette technique de codage a-t-elle permis de montrer quelque chose d'inattendu et d'original par rapport aux questions de recherche ayant orienté le travail ?.

Dans cette partie, nous répondrons aux deux premières questions, la troisième question trouvera réponse dans le chapitre suivant portant sur les résultats.

Le tableau qui suit représente le codage inductif obtenu pour chacun des entretiens.

**Tableau n°7 Présentation du codage pour chacun des entretiens**

Code	Durée	Nœuds	Références
Asso1	15 minutes	48	99
Asso2	82 minutes	21	27
Asso3	28 minutes	25	35
Asso4	73 minutes	41	83
Asso5	25 minutes	23	27
Asso6	22 minutes	23	27
Asso7	23 minutes	20	25
Asso8	28 minutes	18	30
Asso9	50 minutes	33	55
Asso10	40 minutes	22	29
Asso11	17 minutes	18	19
Asso12	26 minutes	27	40
Asso13	12 minutes	14	19
Asso14	39 minutes	21	26
Asso15	22 minutes	14	20
Asso16	25minutes 15 minutes	23	30
Asso17	47 minutes	15	19
Asso18	48 minutes	22	36
Asso19	47 minutes	36	53
Asso20	45 minutes	27	35
Asso21	93 minutes	33	55
Asso22	39 minutes	15	22

Le codage a été réalisé de manière inductive en deux étapes (Gioia, 2021). Le codage de premier ordre a donné lieu à un grand nombre de catégories. Le codage initial était composé de 211 nœuds et 811 références. Nous avons ensuite recherché des similarités et des différences pour réduire ce nombre de catégories. Saldaña (2016, pp. 68-69) explique que « *les méthodes de premier cycle sont les processus qui se déroulent pendant le codage initial des données [...]* »

*La plupart des méthodes de premier cycle sont plutôt directes. Les méthodes de second cycle sont plus difficiles car elles demandent des aptitudes analytiques telles que classer, prioriser, intégrer, synthétiser, résumer, conceptualiser et bâtir une théorie ».*<sup>23</sup>

Le codage de deuxième ordre permet également de rechercher des références à associer à des catégories contenant peu d'éléments mais pertinentes. Ainsi, le codage de deuxième ordre a permis d'aboutir à 105 nœuds de codage avec 811 références codées (avec des références qui ont été fusionnées et d'autres ajoutées). Alors que le codage de premier ordre est centré sur l'expérience de l'informateur, le codage de deuxième ordre se rapproche de la théorie. Il doit amener à identifier des concepts qui vont pouvoir être discutés dans la littérature. Tels que Gioia et al. (2013) le soulignent, le codage de deuxième ordre a donné lieu à des dimensions agrégées qui permettent de structurer les données et donc de les présenter dans la section résultat :

- L'évolution du secteur associatif (revue de littérature sur le contexte de l'étude) ;
- La construction de l'action sociale et plus particulièrement la relation entre l'État et associations (revue de littérature sur le rôle des outils et la théorie de la régulation sociale) ;
- La notion d'identité associative (revue de littérature sur l'identité organisationnelle).

Le codage a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo12. Il est utilisé en tant qu'outil pour traiter une grande quantité de données. Il permet de réaliser des « nœuds » de codage dont on choisit de définir la catégorie. Il est ainsi aisé de fusionner des nœuds, de les renommer et de créer des nœuds enfants (Hoque & al, 2017, p.419). Nous avons obtenu jusqu'à trois niveaux de codage, ils sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les fichiers et références ont été agglomérés du nœud enfant vers le nœud mère pour faciliter la lecture. Une description a été ajoutée pour chacun des nœuds principaux.

---

<sup>23</sup> “First cycle methods are those processes that happen during the initial coding of data [...] Most of first cycle methods are fairly direct. Second cycle methods are bit more challenging because they require analytic skills as classifying, prioritizing integrating, synthesizing, abstracting, conceptualizing, and theory building” (Saldaña, 2016, pp. 68-69).

**Tableau n°8 Présentation de l'encodage**

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
Bénévolat			Eléments faisant référence au bénévolat dans les associations	5	9
Communication			Tout ce qui est lié à la communication dans les associations	7	9
Concurrence	Groupe SOS		Ce qui est relatif à la concurrence et les concurrents	6	20
Construction de l'action sociale	Alignement des objectifs			3	4
	Besoin	Etat qui détermine	L'ensemble des éléments relatifs à la construction de l'action sociale, de la définition des besoins aux choix des actions ainsi que les difficultés rencontrées	15	20
		Observé par les associations			
	Choix de l'action	En fonction de l'objet		11	21
		Financement			
Proposition extérieure					

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
	Eloignement financeur			3	5
	Etre innovant			2	2
	Sélection public			1	1
Développement	Agrément		Les différentes voies de développement étudiées par les associations	16	39
	Aspirations				
	Faire évoluer le public				
	Grossir				
	Investissement				
	Mieux rendre compte				
	Opportunités financières				
	RH				
	Stratégie				
Trouver l'équilibre					
Difficultés administratives			Les différentes difficultés administratives rencontrées par les associations	6	11

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
Difficultés financières			Les différentes difficultés financières rencontrées par les associations	14	27
Difficultés RH	Compétences		Les différentes difficultés de gestion des ressources humaines rencontrées par les associations	10	19
	Problème de santé				
	Recrutement				
Entreprise sociale	Danger entreprise sociale		Le ressenti des associations par rapport au concept d'entreprise sociale	18	32
	Start-up sociale				
Evolution	Pas positive		Comment les associations imaginent l'évolution de leur structure	15	24
	Positive				
	SCOP				
Evolution du monde associatif			Comment les associations imaginent l'évolution du monde associatif	11	18
Faire face aux changements	Adaptation	Adaptation outils de gestion	Comment les associations font face aux changements en	3	13

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
		Adaptation passe par l'autofinancement	proposant diverses adaptations		
		Adaptation RH			
	Besoin que le modèle évolue			9	15
Financements	Appels d'offre-à projets		Tous les éléments relatifs au financement des associations, notamment les différentes possibilités	22	93
	Arrêt financement				
	Contrat à impact social				
	Cotisations et services				
	Dons				
	Financements européens				
	Financements publics à financements privés				
	Maintien				
	Opportunité politique				
	Pas de subventions				

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
	Structure hybride				
	Subventions				
Fusion	Perdre identité		Les éléments relatifs à la fusion des associations	5	7
Gouvernance	Conseil d'administration		Ce qui concerne la gouvernance et plus particulièrement le conseil d'administration	5	5
Identité asso	choix financeur		Les éléments auxquels les associations se réfèrent pour définir l'identité associative	10	31
	Différence asso et entreprise				
	Non lucrativité				
	Participer à la vie associative				
	Valeur travail asso				
Partenariat			Eléments relatifs au partenariat	7	8

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
Professionnalisation			Eléments relatifs à la professionnalisation des associations	5	7
Profil association	Activités de l'association		Eléments permettant de décrire les associations ayant participé à l'étude	22	33
	Date création			22	24
	EVS			3	3
	Gouvernance			4	4
	Histoire de l'association			16	28
	Les financeurs			20	36
	Nombre employés			22	27
	Objet de l'association			21	24
	Organigramme		2	2	
Profil interviewé			Le parcours des interviewés	22	49
Qualité			Ce qui concerne la qualité des activités proposées par les associations	5	6

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
Relation Etat	Changement politiques publiques		Tous les éléments qui permettent de décrire la relation entre les associations et l'Etat	15	47
	Confiance Etat				
	Dépendance				
	Instrumentalisation				
	Pouvoir Etat				
Rôle de l'interviewé	Coordinateur		Eléments permettant de définir la fonction des différents interviewés	1	2
	Rôle directeur			8	11
	Rôle directeur adjoint			2	2
	Rôle Président			5	6
Rôle d'une fédération			Cas particulier des associations rattachées à une fédération	3	10
Situation années 90	Crise 2000		Description de la situation du secteur associatif à une période particulière	2	9
	Une situation qui a changé				

Noeud niveau 1	Noeud niveau 2	Noeud niveau 2	Description	Fichiers	Références
Société change			Les changements qui s'opèrent au sein de la société	3	9
Tabou			Les éléments évoqués par les acteurs qui ne doivent pas être divulgués	1	2
Taille association	Grosse association = entreprise		Les éléments relatifs à la taille des associations	7	22
Une association est une entreprise	Différence asso et entreprise		Les différences et similarités entre une association et une entreprise	10	15

Pour répondre à la deuxième question concernant le risque de circularité, plusieurs éléments dans la construction de la recherche ont tenté d'éviter de phénomène. Tout d'abord il s'agit d'une recherche exploratoire, le but n'étant pas de chercher à confirmer une théorie. De plus, nous avons adopté une démarche abductive, la théorie est enrichie au fur et à mesure de la recherche. Enfin, nous avons procédé à un codage inductif, tel qu'expliqué ci-dessus.

A titre d'exemple, Gioia (2021, p.23) explique « *Si la recherche vise également à servir de base au changement de certaines structures et/ou processus organisationnels, elle devrait alors cibler certaines caractéristiques organisationnelles et/ou pratiques d'action qui faciliteront le changement souhaité<sup>24</sup>* ». Nous n'avons pas au préalable ciblé des caractéristiques organisationnelles, pour autant celles-ci sont apparues lors du codage ; le changement organisationnel qui s'opère dans les structures est apparu de lui-même.

---

<sup>24</sup> Traduction "If the research also intends to serve as the basis for changing some organizational structures and/or processes, then it should target some organizational features and/or practices for action that will facilitate the desired change"

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée dans la thèse. Il s'agit d'une recherche qualitative exploratoire qui a été menée selon une méthode abductive, comprenant deux boucles d'abduction. La première boucle repose sur la théorisation d'un phénomène à partir de l'appropriation d'un terrain de recherche. Elle a permis de définir une première problématique et un cadre théorique. La deuxième boucle a comme point de départ une étude de cas. Le codage des entretiens de manière inductive et l'utilisation de données secondaires ont permis la définition d'une nouvelle question de recherche. La revue de littérature s'est ensuite enrichie et nous avons adopté une posture critique.

Cette recherche s'inscrit dans l'appel de Ployhart & Bartunek (2019), Aguinis et al. (2022) et Eby & Facticeau (2022) de rapprocher davantage terrain de recherche et monde académique. Il s'agit de proposer une recherche susceptible d'intéresser les praticiens en travaillant sur des problèmes organisationnels significatifs. Nous nous focalisons ainsi sur un phénomène actuel qui est susceptible d'évoluer dans le temps, l'évolution identitaire des associations. Cette recherche est ancrée dans un contexte précis celui des associations du champ de l'éducation populaire et de l'action sociale. Les sources de données sont variées, elles proviennent autant de l'analyse des discours que des documents, la parole est donnée au praticien et au chercheur et s'inscrit ainsi dans une démarche inspirée de l'enquête pragmatiste (Lorino, 2020).

Ce chapitre souhaite apporter une contribution méthodologique de la thèse en associant la théorisation des phénomènes (Fisher et al. 2021) et l'abduction (Dumez, 2012). Ce faisant, nous répondons à l'appel de Gioia et al. (2013) de ne pas appliquer une méthodologie comme modèle et donc de la restreindre à une procédure. L'approche doit être une méthodologie et non une méthode stricte pour que son orientation soit flexible, inductive et ouverte à l'innovation. Il ne s'agit pas de suivre un « livre de cuisine », mais de démontrer rigoureusement les liens entre les données et la théorie.

# CHAPITRE 4 : Résultats

## Introduction

Selon les recommandations de Gioia (2021), une attention particulière a été donnée à la voix des participants, ainsi dans ce chapitre, des citations accompagnent le compte rendu des résultats pour créer une narration et une « bonne histoire ».

Ce chapitre présente les résultats de l'étude de cas. La première partie propose un état des lieux (4.1) du secteur associatif. Il sera plus particulièrement évoqué le financement des associations (4.1.1), les difficultés qu'elles peuvent rencontrer (4.1.2), notamment administratives, financières et en matière de gestion des ressources humaines. Il sera ensuite présenté comment les associations se développent (4.1.3.), comment elles se voient évoluer (4.1.4.) et comment elles voient évoluer le secteur associatif (4.1.5). Cette première partie sera complétée par deux points plus spécifiques, la taille des associations comme facteur déterminant (4.2.6) et un écosystème en partenariat (4.2.7).

La deuxième partie de ce chapitre sera dédiée à la construction de l'action sociale (4.2) en montrant notamment comment les besoins sont identifiés (4.2.1) et les actions mises en place (4.2.2). Il sera ensuite proposé d'expliquer ce qu'implique l'innovation sociale (4.2.3) et les nouveaux enjeux liés à la communication (4.2.4). La situation particulière de concurrence (4.2.5) entre les associations sera évoquée, notamment par les appels à projets (4.2.6) et un exemple, celui des Espaces de Vie sociale (EVS) servira d'illustration (4.2.7). Enfin, une attention particulière sera portée à la relation que les associations entretiennent avec l'Etat et les collectivités territoriales (4.2.8).

Pour terminer ce chapitre, nous réunirons tous les éléments portant sur la notion d'identité (4.3). Nous évoquerons ainsi l'attachement des associations à leur histoire (4.3.1) et comment elles définissent leur identité associative (4.3.2). Il sera ensuite expliqué ce qui bouscule l'identité des associations, notamment les changements qui s'opèrent dans la société (4.3.4) et comment les associations s'y adaptent (4.3.4). Cette dernière partie s'achève par le questionnement qui s'opère au sein des associations sur leur identité et leur positionnement par rapport au modèle de l'entreprise (4.3.5).

## 4.1. Etat des lieux

La première partie de ce chapitre résulte repose sur les principales questions du guide d'entretien. Elle fait un état des lieux du fonctionnement des associations de leurs évolutions et de leur développement.

Dans l'un des documents fournis par les associations, l'une d'entre elles fait un état des évolutions majeures engagées dans le secteur associatif et notamment au niveau de son modèle :

- La gouvernance des associations évoluant avec l'arrivée de davantage de bénévoles ;
- L'hybridation des ressources financières liée à la baisse des fonds publics ;
- La mise en concurrence des associations.

Pour les associations les plus anciennes sur le territoire, il existe un avant et un après dans la gestion des associations. Il y a eu une période plus « faste » pour celles-ci, où les moyens financiers étaient abondants. L'obtention des subventions était facile et les projets se multipliaient.

*« Je m'explique un peu, donc les financements publics qui avaient tendance à venir un peu « glinglingling » comme il suffisait de tirer avant les années 90, on tirait dessus et ça tombait en vois-tu en voilà, il fallait développer c'est tout c'est ce qu'a fait l'association pour notre part. [...]Moi je l'ai vécu, dans les années, à partir de 85 on était sollicité de façon très importante par toutes les collectivités, l'Etat en tête, ensuite région, département, commune, pour intervenir à la place de ces collectivités. Alors ils nous demandaient à grand renfort d'argent et faites ceci, et faites cela et faites ceci. Il fallait remplir 2,3 bouts de papier et on nous finançait et on faisait plein de choses. » (Asso2)*

Dans les années 2000, elles ont connu une période de crise. Les subventions allouées ont fortement diminué voire disparu pour certaines. Les associations ont ainsi dû arrêter certaines activités et se réorganiser.

*« Alors nous on a connu la crise il y a quelques années de ça sur l'année 2000. En fait sur un changement de politique de la ville en 99 et 2000, on nous a fait conduire nos actions en nous disant qu'on allait être financé*

*on n'a jamais été financé donc sur cette période-là on a dû conduire à des licenciements et un redimensionnement très à la baisse de l'association. [...] Ce qui fait que à partir de là on s'est posé un certain nombre de questions notamment sur la recherche de financement et sur la pérennisation des financements donc en fait nous avons connu toute une période où on est remonté en activité relativement de manière mesurée mais uniquement en lançant les actions où on avait connaissance des financements donc on peut dire qu'on a passé 10-15 ans où on n'a rien anticipé tant qu'on n'avait pas la certitude d'avoir avant les financements. Ce qui fait que en fait on a reconstitué et on a re développé mais vraiment en faisant en maîtrisant tous les coûts et en faisant en sorte que si problème il y avait, ce soit circonscrit à une activité et pas sur le reste de l'association. » (Asso16)*

Depuis à peu près 20 ans, les associations évoluent dans un contexte d'austérité, elles doivent donc faire face à différentes difficultés et trouver comment évoluer dans ce contexte. Ainsi, un grand nombre d'association a disparu.

*« Si vous avez un peu fait une étude sur le territoire vous avez bien remarqué, que ces 10-20 dernières années, il y a beaucoup d'associations qui ont mis la clé sous la porte et qu'il y en a de moins en moins. Soit celles qui restent, fusionnent comme [Asso] qui a fait son méga truc, il y en a plein qui se regroupent ou alors il y en a qui disparaissent ou il y en a qui changent d'activité, qui se spécialisent mais en gros il en reste de moins en moins. » (Asso4)*

Ils décrivent la fin de l'Etat providence et une nécessaire réorientation des sources de financement.

*« On est de toute façon, on est très, on le sent, le modèle anglo-saxon nous pousse beaucoup pour entrer dans notre modèle à nous qui n'est plus l'état providence. » (Asso19)*

*« Tout le monde sait que les pouvoirs publics ayant moins d'argent public, ils se disent la solution c'est de mobiliser les fonds privés voilà donc*

*un des glissements, je dis glissement c'est un peu péjoratif mais c'est d'aller vers des financements privés. » (Asso4)*

On constate de manière générale, une baisse des financements publics, des dons, de l'engagement bénévole et un besoin social, qui, quant à lui, n'a pas diminué.

*« Je peux vous dire que les dons ont baissé et c'est le cas de toutes les associations, les dons baissent. Les bénévoles baissent donc quand même [...], il y a des associations qui se sont écroulées, parce que leurs financements se sont écroulés, on leur a sucré leurs subventions, c'est très grave. Parce que ça laisse un trou béant et en attendant les populations ont toujours les mêmes problèmes. » (Asso15)*

On note également une perte de souplesse du secteur et de sa capacité à innover.

*« Et donc c'est vrai que le monde associatif devient presque une collectivité et perd un peu cette souplesse. [...] Parce que les subventions sont plus compliquées à obtenir et donc il y a moins de marge de manœuvre et je pense qu'il y a moins d'innovation dans le monde associatif qu'il y avait y a 20 ans. » (Asso12)*

Dans le même temps, les associations ont continué à se professionnaliser.

*« Le monde associatif s'est énormément professionnalisé » (Asso12)*

*« Je pense que les associations se professionnalisent de plus en plus*

*(Asso21)*

#### 4.1.1. Le financement des associations

Le financement des associations est une question importante, et plus particulièrement pour celles de l'action sociale. En effet, la plupart de ces associations dépendent des financements publics pour la grande majorité des actions qu'elles mettent en place.

#### 4.1.1.1. Des arrêts soudains de financement

Plus de la moitié des associations ont fait part d'arrêt ou de réduction de financement. Deux associations ont indiqué avoir des financements qui se maintiennent et deux autres des augmentations car elles étaient en développement et accompagnées dans celui-ci.

*« Alors diminué, on a perdu la subvention de la CAF. » (Asso3)*

*« Alors, on a eu la région y'a quelques années déjà qui s'est retirée en termes de priorité sur le loisir, ils nous finançaient un peu ça et on a eu des baisses ces dernières années, ces 2 dernières années en tout cas significatives. On n'a pas eu de financeurs on va dire qui nous ont lâché mais on a eu des baisses. » (Asso9)*

Cela concerne des financeurs publics, notamment la région mais aussi des financeurs privés.

*« On était financé par la région, on n'est plus du tout, on a été financés par Véolia, on ne l'est plus du tout parce que Veolia a perdu le marché de l'eau sur la commune de l'eau puisqu'ils sont passés en régie [commune], on a fortement baissé de moitié avec le département. » (Asso22)*

Ils sont dus à des changements d'orientation des politiques sociales. On peut citer en exemple le financement des colonies de vacances. A une époque, elles étaient considérées comme un pilier des politiques éducatives.

*« Par exemple les séjours de vacances enfants, les colonies de vacances, les années 80 il y a eu un creux, 85 on est remonté à fond et là c'est ouuuuh, là c'est la bérézina parce que les pouvoirs publics se sont retirés complètement et les uns après les autres et c'est toujours la faute des autres. C'est-à-dire, Ça a été la CAF, le département c'est-à-dire que toutes les collectivités se sont retirées de ça et plus on parle d'éducation moins on investit dedans en général. » (Asso2)*

Il y a des financements qui sont limités à des durées précises.

*« On est financé nous sur 18 mois [...] le travail un peu professionnel doit avoir été fait au bout de 18 mois, généralement parce qu'au bout de 18 mois on n'a plus les financements donc nos travailleurs sociaux vont accompagner de nouvelles familles qui sont entrées chez nous mais les bénévoles eux continuent leur accompagnement de proximité des familles qu'ils accompagnaient. » (Asso14)*

D'autres à des zones géographiques. Cela a été le cas notamment en 2014, quand la carte des quartiers prioritaires a été retravaillée, des zones géographiques ont perdu cette qualification et les financements qui y étaient associés.

*« le quartier était dans un QPV<sup>25</sup> : quartier politique de la ville, et on avait des actions auprès des scolaires sur le temps scolaire et sur du hors temps scolaire, on était aussi inscrit dans le programme de réussite éducative, et à partir de 2014 quand ils ont redécoupé le territoire on est sorti de cette zone-là, on est plus en quartier politique de la ville, mais seulement quartier veille active, donc a perdu beaucoup de subventions à ce moment-là. » (Asso7)*

*« On avait 2 établissements en 2014, qui ont été financés, pour une part par la politique de la ville, contrat de ville et puis un jour, du jour au lendemain, on nous a annoncé que vous êtes sorti du territoire, il n'y a plus de problème d'éducation et c'est de ce style-là, alors que le découpage s'est fait de façon, on va dire de façon discutable, sur une moyenne. (Asso2)*

Il y a également des projets qui ont été proposés par des financeurs publics puis il a été ensuite décidé de les arrêter.

*« Encore ces dernières semaines, des structures qu'on nous a demandé de mettre en place et dont on vient nous dire aujourd'hui que dans 4 ans on sera plus aidé dessus, et que ceux qui nous ont demandé de les mettre en place ne les financeront plus donc débrouillez-vous. Or on sait très bien que nos publics ne donnent pas un copeck et donc on est condamné, pour*

---

<sup>25</sup> Quartier Politique de la ville (QPV)

*faire vivre l'objet de l'association, à créer des activités dont on sait qu'elles ne seront jamais rémunérées, c'est terrible quand même. » (Asso5)*

Ces arrêts peuvent être très soudains mais surtout l'annonce de l'arrêt peut arriver très tardivement.

*« C'est un dossier qui a été déposé dans l'appel à projets d'octobre 2018 pour 2019 on a reçu fin décembre 2019 que la ligne budgétaire n'était plus alimentée donc un an et 3 mois après donc c'est sûr que fin d'année, il y avait plus d'argent » (Asso16)*

*« Donc le contrat dit il y avait 5 partenaires, l'Etat, la CAF et la métropole qui sont toujours, il y avait aussi la région et le conseil départemental qui se sont désistés il y a 3 ans donc moi en début d'année la région me dit oui c'est bon on vous suit pour 5000€ et finalement j'apprends en octobre que je ne les aurais pas » (Asso18)*

*« C'est des réductions de financement et le CHRS<sup>26</sup> a été le grand problème l'année dernière, on nous a prévenu à 6 mois d'échéance qu'on perdait 100 000€. » (Asso20)*

#### 4.1.1.2. Des sources de financement diverses

Du fait de la diminution des financements publics, les associations sont amenées à davantage diversifier leurs sources de financement.

On retrouve ainsi :

- Les cotisations et la vente de services

La cotisation correspond à l'adhésion payée par l'adhérent. Les services sont toutes les actions que les associations peuvent réaliser contre une rémunération.

*« Des financements propres comme des cours d'alphabétisation, ou de FLE<sup>27</sup>, des choses qui soient payantes » (Asso11)*

---

<sup>26</sup> Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS)

<sup>27</sup> Français Langue Etrangère (FLE)

*« Voilà c'est que du chiffre d'affaires ventes à la friperie, chiffres d'affaires du restaurant et événementiel. » (Asso12)*

*« Les ateliers que je propose ici sont payants donc ça c'est déjà aussi, bah j'aimerais que ce soit gratuit mais c'est impossible donc voilà, ils sont payants et je suis pas accessible à tous et du coup j'offre la possibilité aux parents d'adhérer à l'année » (Asso17)*

- Les dons

Quelques associations ont réussi à mettre en place un système de dons.

*« On va utiliser notre base pour voir qui sont les donateurs sur les peut-être 5 dernières années qui ont fait un don pour le monde et ne solliciter qu'eux avec des projets vraiment qui sont liés au département où ils vivent. » (Asso3)*

*« On est plus sur des dons matériels, des dons en temps si les gens veulent venir nous donner un coup de main etc que sur des dons financiers. » (Asso1)*

D'autres aimeraient développer cette voie de financement car elle est fortement encouragée par les institutionnels mais ne savent pas comment faire ou peinent à récolter des fonds.

*« On n'a pas trop exploré cette voie non, même si effectivement on sent bien que c'est une voie qu'il faudrait encourager, nous en tout cas, le ministère de tutelle, la DDCS<sup>28</sup> nous encourage ou elle-même veut se tourner vers ça. » (Asso4)*

*« J'ai essayé de lancer une action qui s'appelait « les 3 500 », c'est-à-dire que si je trouvais 3500 personnes qui s'engageaient, qui faisaient une promesse de dons, dans un premier temps, à donner 10 € par an on pouvait financer le dispositif à minima avec 35 000 €. Alors il y a eu des articles dans la presse etc et tout mais ça n'a pas suivi. » (Asso10)*

---

<sup>28</sup> Direction Départementale de la Cohésion Sociale

De plus, les accompagnements proposés par les associations ne suscitent pas toujours l'intérêt du grand public. Les donateurs préfèrent financer l'accompagnement des enfants malades plutôt que celui des prostitués ou des toxicomanes.

*« On a des donateurs qui sont très généreux mais c'est surtout sur les enfants, on n'arrive pas à élaborer une politique en direction des adultes, ça ne les intéresse pas, c'est vraiment les enfants, [...] mais on aimerait aussi pouvoir financer la mise à l'abri des prostituées mais c'est pas porteur ça. » (Asso20)*

*« Oui la philanthropie mais c'est vrai que nous on n'a pas développé de politique d'appel aux dons, on s'est interrogé à organiser par exemple, un grand dîner dans un hôtel voilà, on n'est pas encore là on sait pas faire, [...] donner pour les enfants malades c'est facile, donner pour des toxicomanes ou des SDF qui ont des maladies mentales, ça fait moins rêver et c'est beaucoup plus difficile d'avoir des dons pour ce public là que pour les enfants malades. » (Asso19)*

- Les subventions

Elles proviennent de l'Etat et des collectivités territoriales. C'est la source de financement qui impacte le plus le fonctionnement des associations

*« Après on a beaucoup de subventions, fatalement, ça c'est pas bien, les subventions, et donc l'Etat, le Conseil départemental, la Métropole, alors la Métropole, politique de la ville, les restes de la politique de la ville, ça ce sont des projets, donc tout ça c'est assez contractuel et sur projets. » (Asso5)*

*« Ça fluctue aussi, c'est-à-dire que vu qu'on est soumis à un système associatif sous perfusion de subventions, forcément on est soumis aux aléas politique, on va dire. La ville nous a baissé fortement les subventions, presque 100 000 € en deux ans, ça fait quand même une grosse claque. La CAF s'est retirée des financeurs en 2018 mais a remis un financement en place en 2019. On a eu des baisses du département, y a eu des baisses et des augmentations ça dépend des années. Voilà donc on fait des demandes de subventions et on nous donne la somme demandée ou moins, c'est vrai que ça dépend. » (Asso7)*

Certains ont décidé d'arrêter ce mode de financement ou de s'en affranchir complètement. Le terme « chasse » est employé, pour désigner la difficulté à rechercher des subventions.

*« Bon maintenant, la chasse aux subventions c'est fini. » (Asso10)*

*« Alors en fait historiquement, on n'a jamais fait de demandes de subventions, par manque de temps, par choix un petit peu aussi, un petit peu frileux justement de tout ce que j'ai pu entendre sur ces baisses de subventions, sur la gestion financière qui a derrière aussi. » (Asso1)*

*« Alors non, on n'a pas demandé de subventions parce qu'on visait l'équilibre sans subventions » (Asso12)*

- Les appels à projets

C'est aujourd'hui le mode de financement privilégié par l'Etat et ses collectivités territoriales pour les associations. Ce point sera davantage développé dans la section 4.2.6 appels à projets.

*« Donc, quand j'ai un peu de temps, je fais seulement des appels à projets sur des choses assez ponctuelles » (Asso1)*

- Des financements européens et des contrats à impact social

Ces financements sont peu mobilisés car complexes et demandant des compétences pointues. C'est le cas notamment des financements européens et des contrats à impact social. Les associations s'y intéressent mais rencontrent des difficultés pour les mobiliser, c'est notamment des dossiers administratifs très complexes.

*« Les financements européens, ça demande des compétences et du temps que nous n'avons pas pour l'instant. C'est très lourd comme dossier, on l'a eu fait une fois mais c'est très lourd et puis alors des comptes rendus sur plusieurs années, on s'est dit plus jamais, plus jamais. » (Asso2)*

*« Nous, on s'est intéressé aux contrats à impact social parce que on a une action qui a une plateforme de services jeunes dont on n'arrivait pas à financer le développement et, on s'est rapproché de plusieurs structures qui accompagnent le développement des contrats à impact social donc pour*

*l'instant on en est vraiment à l'ébauche de l'idée parce que ça soulève aussi plein d'autres questions et ça commence à être un mode de financement très décrié parce que c'est quelque part l'Etat qui se défaisse sur le privé pour financer de l'initiative mais le but est après c'est de si ça marche que ce soit repris et développé dans la sphère publique donc faut juste être vigilant sur l'issue » (Asso19)*

- Des financements liés à des politiques publiques spécifiques

*« On bénéficie quand même du grand plan qui a été lancé par Macron qui s'appelle le « plan logement d'abord » qui a doté en fait les collectivités locales et l'état de fonds pour aider les bailleurs sociaux qui font ce qu'on appelle du « logement accompagné ». » (Asso14)*

#### 4.1.1.3. Des financements hybrides

Certaines structures ont opté pour l'hybridation de leur financement. Elles proposent ainsi des activités dites « commerciales » et ont ainsi dû fiscaliser une partie de leur activité.

*« Aujourd'hui de toute façon, nous, on a le statut associatif à but non lucratif mais je suis fiscalisé donc bon. [...] On est en concurrence avec d'autres acteurs autour de nous donc on a préféré se fiscaliser<sup>29</sup> pour éteindre toute polémique sur notre établissement. Il y en a eu un peu au début mais ils ne savaient justement pas qu'on était fiscalisé. Ce que je trouve intéressant côté associatif fiscalisé c'est que les bénéfices sont impartageables donc ça protège vraiment le projet. » (Asso12)*

*« C'est d'essayer de raisonner dans un discours, par exemple en plus je dis des bêtises, c'est vraiment un double, c'est un modèle économique double puisqu'il y a la partie librairie qui est commerciale et la partie association mais là, pour l'instant, tant que je ne dépasse pas 65000 € de chiffre d'affaires je peux rester seulement association. » (Asso17)*

---

<sup>29</sup> Association soumise aux impôts commerciaux

Elles ne l'ont pas toujours fait par choix mais par question d'opportunité et de nécessité.

*« On a été obligé de fiscaliser cette partie-là des activités là parce que ça n'a pas de lien avec notre projet associatif et effectivement ça nous permet au moins déjà de faire tous les travaux qu'on a de mise aux normes etc. » (Asso4)*

#### 4.1.2. Les difficultés rencontrées par les associations

Les associations ont fait part de différentes difficultés dans la gestion de leur structure. Elles sont principalement financières, administratives et liées à la gestion des ressources humaines.

##### 4.1.2.1. Des difficultés financières

La première de ces difficultés est d'ordre financière. La plupart des associations ont connu des baisses et des arrêts de financement.

*« Alors cet écart, ça fait 3/4 ans qu'on l'a au niveau des finances donc ce qu'on a perdu en fait c'est les initiatives, les antennes génèrent de moins en moins d'argent sur leurs braderies, sur leurs ventes [...] Donc voilà y'a ça aussi, c'est la participation des bénéficiaires qu'on a de plus en plus de mal à récupérer » (Asso3)*

*« C'est à ce moment-là aussi que l'association rencontrait pas mal de difficultés en interne, tout ce qui est financier, on était à cette période-là en restriction budgétaire au niveau des contrats aidés, donc on perdait des salariés. » (Asso9)*

Même si certains financements sont maintenus, ils sont de plus en plus tardifs. Il y a un décalage entre l'obtention d'un financement et son versement. Ainsi, les associations engagent des actions sans savoir si elles vont être financées et à quel moment elles le seront.

*« On a beau me dire tu vas avoir cette subvention j'attends de l'avoir dans la banque avant de faire des frais [...] bien souvent on a les subventions*

*qui nous arrivent malheureusement en 2e semestre et certaines de plus en plus dernier trimestre, notamment le privé. [...] vous avez 3 mois pour faire des frais qui auraient dû, quand vous avez monté votre dossier, être prévus sur les 12 mois de l'année sauf que vous le percevez au 9e mois de l'année et donc il reste plus que 3 donc indéniablement vous ne pouvez pas faire les dépenses que vous avez prévues sur 12 mois, sur 3 donc c'est assez schizophrénique mais bon ça, c'est le lot de toutes les associations. » (Asso18)*

D'autres rencontrent des difficultés pour générer de nouvelles sources de financement.

*« C'est financier parce que, pendant 2 ans, on a fonctionné avec nos porte-monnaies, même si on a eu de l'aide auprès des habitants, ça fait pas tout et, ça a été quand même compliqué pour nous mais, on voulait pas abandonner parce que, justement, on sait qu'il y a du potentiel, on sait qu'il y a des choses donc on y croit, nous on y croit et on aimerait que, de l'autre côté, ils y croient vraiment et qu'ils disent ouais, on va quand même les aider parce qu'il y a des choses à faire sur le secteur surtout que c'est un secteur qui est complètement abandonné » (Asso8)*

*« Les freins au développement, je pense aujourd'hui que, un des principaux freins, c'est le fait que si on veut développer une nouvelle action mais que derrière on n'a pas de fonds propres ou de fonds internes permettant de lancer cette activité, faut qu'on réponde à une commande publique » (Asso16)*

*« Un premier frein, c'est notre incompétence à aller chercher des financements privés, ça c'est pour le moment, c'est ce sur quoi on lutte. » (Asso20)*

Les associations ont un manque de vision à long terme sur les financements qu'elles vont potentiellement obtenir. Elles ont ainsi du mal à se projeter et à anticiper un éventuel développement. Elles sont en demande de pouvoir pérenniser leurs actions.

*« Les freins, c'est le côté financier, clairement ne pas arriver à savoir comment se positionner financièrement vis-à-vis des postes que l'on a envie*

*de pérenniser. Puisque, en fait, on ne peut pas développer de projets si nos salariés ne sont pas en face donc voilà, le gros frein, c'est d'arriver à confirmer, valider ces financements. » (Asso1)*

*« Les freins que l'on rencontre, c'est le manque de lisibilité à moyen terme des financements et leur, quand je dis manque de lisibilité, c'est en plus leur manque de pérennité sur une période importante, moyen terme au moins. » (Asso5)*

*« Aujourd'hui, c'est un vrai challenge de faire vivre une petite structure sur le long terme et de la pérenniser. Au niveau financement, c'est un peu compliqué. » (Asso6)*

Ce manque de vision à long terme revient pour certaines à risquer l'équilibre financier de l'association.

*« On prend des risques que ne prendrait pas une entreprise. On fait des budgets, j'ai la moitié du budget qui est bouclée, à ce jour rien n'est bouclé, ça veut dire qu'on commence l'année, on a 4 salariés, on a aucune certitude de recevoir quoi que ce soit dans l'année, ça paraît fou, quand même. » (Asso18)*

#### 4.1.2.2. Des difficultés administratives

La deuxième des difficultés citées par les associations est la lourdeur administrative, c'est un constat qui est partagé par la quasi-totalité des associations. Les seules structures qui ne rencontrent pas cette difficulté sont celles qui ont fait le choix de s'affranchir des financements publics.

*« Et en plus, les fourches caudines administratives deviennent de plus en plus pesantes, c'est terrible, moi je vois avec le recul, j'ai des dossiers de la CAF qui faisaient 4 pages maintenant ils en font 40 et pour rien, c'est du formalisme total, c'est-à-dire qu'il y a aucun contrôle particulier supplémentaire, on gratte du papier pour gratter du papier, pour faire plaisir à une administration qui s'emballe. » (Asso2)*

*« Pour des petites associations, c'est énorme et nous, on a eu énormément de difficultés, nos financeurs nous ont tapé sur les doigts que pour ça, tout ce qui est gestion administrative, des réponses en retard, des courriers en retard, regardez tout ça c'est de la paperasse, sans parler des mails et à côté de ça, il y a la gestion administrative par rapport à tous les financeurs dont tout ce qui est courrier, correspondance avec les financeurs, les bilans tout ça, les demandes de subventions mais y'a les suivis d'activités aussi, ça c'est pareil. » (Asso9)*

Le processus administratif est complexe, il y a à la fois des dossiers imposants à remplir pour faire des demandes de financement puis, un retour à effectuer pour rendre compte de l'activité. Les associations ont conscience de la nécessité de rendre compte mais elles ne perçoivent pas toujours l'impact de ce système d'évaluation.

*« Aujourd'hui de toute façon à tous les niveaux, je pense qu'on a besoin de s'assurer, de savoir où va l'argent public, on a tellement versé depuis des années, de l'argent public à tout va et il y a eu tellement d'affaires qui sont sorties par derrière, des malversations, des choses comme ça, moi je le comprends très bien, d'ailleurs on a ces dernières années reçues des contrôles de quasiment tous les organismes » (Asso 9)*

*« On avait des agents de la CAF qui venaient contrôler les actions sur place [...] ils venaient voir dans les comptes, ils venaient voir les factures, ça correspond bien, c'était un contrôle, pas formel, un contrôle réel. Aujourd'hui on a un contrôle formaliste, il faut donner les bonnes pièces pour que l'agent administratif coche » (Asso2)*

La lourdeur administrative va jusqu'à représenter un coût pour la structure. Pour certaines, au vu du montant alloué, ça en devient un problème de rentabilité.

*« Dans des activités vous avez la CAF qui vous donne des aides mais qui sont automatiques qui sont liées à du commun ; on a arrêté de le demander parce qu'on vous donnait 150-200-500 € mais il fallait faire 300 000 dossiers et ça nous coûtait plus cher en investissement de personnel et de travail horaire que ce que ça rapportait. » (Asso4)*

#### 4.1.2.3. Des difficultés de gestion des ressources humaines

Enfin, la troisième principale difficulté citée par les associations est liée à la gestion des ressources humaines.

Les associations sont à la recherche de nouvelles compétences pour pouvoir se développer et se pérenniser. Elles continuent à être dans une démarche de professionnalisation.

*« Le développement de nouvelles compétences en interne, parce qu'on a une équipe qui a beaucoup d'ancienneté, c'est une force aussi car on a une équipe qui connaît son travail, qui connaît parfaitement la maison, mais une équipe qui ne se forme pas forcément aux nouveaux outils aujourd'hui. » (Asso7)*

*« Le manque de moyens pour avoir des personnes diplômées dans ce type de poste comme une vraie coordinatrice, un vrai directeur, ça implique qu'on a que des personnes qui ne soient pas professionnelles, on fait avec les moyens du bord. On se restructure, on se mobilise sur peu d'actions, ça nous permet, aux salariés qui restent de se former, de développer l'association, la structure en elle-même, de se professionnaliser pour après répondre à d'autres choses. » (Asso11)*

Même si les associations ont la volonté de rechercher de nouvelles compétences, elles font face à des problèmes de recrutement. Elles rencontrent à la fois des difficultés de recrutement pour trouver du personnel du terrain mais aussi des cadres. Les associations cherchent des profils à niveau de compétences élevé et de connaissance précise du terrain.

*« y a 2 échelles qui sont compliquées : c'est les cadres intermédiaires c'est compliqué de trouver des gens qui s'investissent, qui ont la connaissance. A mon sens le cadre intermédiaire, c'est bien même s'il a un haut niveau d'études, si vous avez pas en même temps une vision et un passé sur le terrain c'est compliqué d'être pertinent sur l'action etc. et là ça devient de plus en plus difficile d'avoir de bons cadres intermédiaires et après, à l'autre bout de la chaîne, c'est les « exécutants », c'est des gens sur le terrain qui sont avec le gamin » (Asso4)*

Le secteur de l'éducation populaire est en crise, les métiers de l'animation et du social peinent à attirer de nouvelles personnes. Cette crise ne touche pas seulement les associations, mais toute structure portant ce type d'actions.

*« Moi j'ai des collègues d'autres structures, ils m'appellent la veille des vacances : tu as pas un animateur sous la main pour les vacances ? [...] Le conseil départemental manque d'animateurs, y'a des séjours qui sont annulés parce qu'ils manquent d'animateurs » (Asso9)*

*« Par exemple on ne trouve plus d'éducateurs, on ne trouve plus de chef de service, les éducateurs jeunes enfants c'est même pas la peine de chercher, c'est l'horreur parce qu'on les paye moins que dans les crèches donc, ils sont tous dans les crèches parce que la mairie développe des crèches » (Asso20)*

Un grand nombre des postes proposés par les associations sont en « contrat aidé », c'est-à-dire, un contrat qui est en partie financé par l'Etat, en échange l'employeur s'engage à former la personne recrutée. Ces contrats sont destinés à des personnes éloignées de l'emploi ou vivant dans des quartiers qualifiés de prioritaires en termes de politique sociale. Les conditions d'accès à ces emplois et ces modalités de financements évoluent en fonction des politiques publiques. Ce type de contrat a un caractère transitoire pour la personne recrutée, son renouvellement est limité. Ainsi, les associations remplacent un contrat aidé par un autre et n'ont pas les moyens financiers d'offrir une évolution de carrière au sein même de la structure.

*« On propose des contrats aidés donc je comprends aussi que, si les personnes ont d'autres perspectives, elles les saisissent et c'est normal, et il faut qu'elles les saisissent donc nous, on se donne un point d'honneur que de les former, de leur permettre d'accéder à une formation, au mieux qualifiante pour que, réellement, il y ait une augmentation de compétences » (Asso18)*

De plus, le niveau de responsabilité demandé aux travailleurs sociaux augmente et le niveau de salaire n'accompagne pas cette exigence.

*« Il y a la formation des travailleurs sociaux qui est en panne, on n'en fait pas assez et ils ne sont pas assez au top parce que, de notre côté dans les*

*associations en ce moment, il y a une pétition qui est très importante qui circule sur les salaires des éducateurs spécialisés, entre la réforme de la formation et les salaires qu'on leur propose, on leur demande d'être des cadres quasiment et on ne les paye pas à proportion et ça, il y a une distorsion sur le travail social » (Asso20)*

Les structures ne possèdent pas toute la même convention collective, une en particulier, la convention dite de « 66 » est plus avantageuse pour les salariés que la convention « d'animation ». La convention collective 66 créée en 1966 s'applique aux structures agissant dans l'ensemble des champs de l'intervention sociale et médico-sociale. Concrètement, cette convention collective 66 s'applique à tous les salariés qui travaillent dans le secteur de la protection sociale et judiciaire pour les enfants ou pour les personnes inadaptées ou handicapées. Ce sont généralement les associations les plus anciennes qui l'ont adoptée.

*« Mais dans la 66, ils ont beaucoup d'avantages, en congés, en accompagnement, en formation, on a un service formation qui est au top qui leur donne plein intérêts donc, ils ont beaucoup d'avantages mais, comme on leur demande de plus en plus de travail pour toujours le même salaire, ils sont en train de râler » (Asso20)*

*« On n'est pas, on n'a pas beaucoup travaillé notre marque employeur, on a eu une convention collective pourrie et des niveaux de salaire pas très élevé donc même pour le monde associatif, et peu d'avantages associés pas comme les grosses actions qui sont sur la convention 66 » (Asso21)*

Même si la crise de recrutement est globale et touche l'ensemble des acteurs, certaines structures arrivent à accorder de petits avantages et attirer les travailleurs sociaux, ce qui crée une concurrence en matière de recrutement entre les associations.

*« Il y a une réelle concurrence entre les associations sur le recrutement aujourd'hui, on discutait la semaine dernière avec le directeur général de [Institut de formation de travail social] et il nous disait que sur les assistantes sociales et voire même les éducateurs, des personnes sont embauchées avant même d'avoir leur diplôme[..], tout le monde cherche à*

*recruter et c'est vrai que on s'est fait détourner quelques conseillers d'insertion professionnelle qui gagnent 100 € de plus en allant ailleurs. »*  
(Asso21)

Certaines structures qui ont l'habitude de mobiliser un grand nombre de bénévoles pour mener à bien leurs actions, ont désormais des difficultés à les recruter.

*« Donc nous la difficulté, c'est effectivement le recrutement et la fidélisation des bénévoles, surtout à des postes qui sont devenus complexes parce que l'association elle a un gros budget, elle a beaucoup de bénévoles donc ça veut dire que les bénévoles, on a besoin d'eux sur des durées de temps qui sont généralement incompatibles avec l'engagement bénévole, c'est facile de trouver un bénévole pour une demi-journée par semaine, trouver des bénévoles à plein temps voire même à mi-temps c'est quand même plus difficile. »* (Asso14)

Les bénévoles dans les associations et plus particulièrement ceux présents dans les conseils d'administration sont âgés, se pose la question de leur remplacement.

*« Le responsable des bénévoles, c'est des bénévoles et actuellement on a des problèmes de santé graves, on a des problèmes d'âge, on a deux de nos responsables qui ont 75 ans, c'est la limite d'âge dans notre association »*  
(Asso14)

Enfin, les difficultés que rencontrent les associations pèsent sur les salariés et sur leur santé.

*« C'est assez compliqué c'est ce qu'on répète à nos financeurs, donc nous on est encore là, donc à un moment donné, on est là, on subit encore tout ça, ça s'impacte sur notre moral, moi ça s'impacte énormément sur le moral d'une équipe que ça soit d'une personne, ces dernières années, c'est de devoir gérer ces situations dans lesquelles on se voit pas, on arrive pas à sortir le bout du nez, ça s'impacte sur le travail qu'on devrait mener puisque finalement on s'épuise à vouloir régler des situations dont on devrait pas normalement. »* (Asso9)

*« Je ne développerai pas plus parce que je vais me rendre malade et ça a de quoi se rendre malade, c'est-à-dire que, comme moi je disais donc, si c'est que pour me financer moi c'est pas grave mais, il y a des familles, il y a une maman seule avec 2 enfants, il y a une maman avec 3 enfants, il y a une autre personne, la responsabilité je le sens, c'est le cas de le dire, puisque je suis toute coincée du dos » (Asso18)*

#### 4.1.3. Le développement des associations

Dans le cadre de notre étude exploratoire, lors des entretiens, nous avons demandé aux acteurs associatifs de nous faire part de leur vision concernant l'évolution de leur association. Ils ont ainsi partagé leurs perspectives de développement.

Tout d'abord, une partie des associations a l'aspiration de pouvoir se développer et faire grandir leurs projets.

*« Il y a un croisement de l'aspiration du conseil d'administration, de ce qui fait le fondement de l'association donc autour de ces valeurs de développement dans les loisirs, les vacances, dans les trucs comme ça, la citoyenneté etc puis, tout ce que je vous disais, autour du moment important que sont les loisirs. » (Asso4)*

*« Bien sûr qu'on espère, on espère pouvoir faire des contrats à nous-mêmes, parce qu'on aime ce qu'on fait et par la suite, comme je t'ai expliqué, essayer de faire rentrer des jeunes avec un roulement pour pas les laisser de côté. » (Asso8)*

*« C'est une structure qui encore aujourd'hui évolue parce qu'il y a de nouveaux projets. Mais, comme je vous le disais, on est une structure très jeune donc elle est en constante évolution, et ça continuera, pour l'instant en tout cas. » (Asso12)*

Une voie possible pour les associations est d'obtenir un agrément, ce qui permet de légitimer leurs actions et être ainsi officiellement référencées pour obtenir des ressources financières.

*« On a obtenu un agrément de la Direccte<sup>30</sup> pour une entreprise de réinsertion et on a recruté une équipe (Asso12) »*

*« On se penche vers la nouvelle norme de médiation sociale pour éventuellement y répondre et l'obtenir mais ça demande un travail de professionnalisation de l'association » (Asso11)*

*« L'argent, seul et unique frein, l'argent, on a les compétences, on a les salariés, demain on recrute, on les forme, on vient d'être certifié AFNOR<sup>31</sup>, la norme à la médiation sociale, on est un des seuls en France à être certifié AFNOR, c'est gage de qualité et de compétence, de professionnalisme » (Asso22)*

Une autre voie est celle de l'intégration du public dans le développement de l'association. Ainsi, après avoir bénéficié des services de l'association, ils peuvent à leur tour en devenir des acteurs.

*« C'est de donner plus de rôles aux résidents, donc aux personnes qu'on loge, [...] c'est important aussi pour leur réinsertion parce que rien de tel que de se sentir utile dans la vie pour se réinsérer. On essaye de les impliquer en tant que bénévoles voire en tant que salariés [...] et on a un projet de faire rentrer un résident à notre conseil d'administration. » (Asso14)*

*« Ça c'est un grand mouvement aussi, ce qui fait qu'on ouvre la porte de nos services à des travailleurs pair, des personnes qui ont connu la rue, la délinquance, la maladie mentale, qui sont stabilisés qui vont bien et qui sont salariées de nos équipes en tant que travailleur pair<sup>32</sup> et qui vont leur dire, voilà moi j'ai vécu ça et je m'en suis sorti, et qui peuvent amener un autre discours que celui des travailleurs sociaux donc ça c'est aussi une modification dans nos métiers. » (Asso19)*

---

<sup>30</sup> Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

<sup>31</sup> Association Française de Normalisation (AFNOR)

<sup>32</sup> Des professionnels dotés de « savoirs d'expérience » acquis au fil d'un parcours de vie similaire à celui de ces personnes.

Dans la perspective de se développer, certaines associations vont réaliser des investissements. Elles évoquent ainsi des investissements immobiliers.

*« Absolument, oui on a même été obligé de changer de local, on a acheté il y a 5 ans un nouveau siège » (Asso20)*

*« Il y a eu des modifications structurelles importantes puisqu'on a fait, malgré tout, on ne se résigne pas, on a fait des choix d'investissement logistique pour asseoir une visibilité et permettre une visibilité associative dans le quartier, pignon sur rue, vitrine. » (Asso5)*

Les investissements sont également humains. Ils correspondent à des salariés dédiés à des projets spécifiques mais également à de nouvelles compétences qui vont participer pleinement au développement de l'association.

*« Pour le moment recrutement d'un temps partiel de 20h. » (Asso11)*

*« Oui forcément, on est passé de 1 à 17 salariés » (Asso12)*

*« Oui on s'est un peu structuré en allant chercher des nouveaux bénévoles et aussi ce qu'on appelle des mécénats de compétences » (Asso14)*

*« Donc aujourd'hui nous avons fait une embauche en équivalents temps plein d'un psychologue qui permet effectivement d'apporter de la ressource sur des nouveaux projets financés. » (Asso16)*

*« Je vais vous dire, on a recruté une personne emblématique de ces changements, c'est une chargée de développement » (Asso20)*

Pour certaines associations, le développement et les investissements sont liés à des opportunités financières.

*« Il faut être très honnête aussi, c'est aussi par rapport aux opportunités qu'on peut avoir, liées à des financements. [...] c'est une rencontre d'un certain nombre de ces éléments à la fois donc, ce qui remonte du terrain, la vision aussi et le projet de l'association et puis après, les opportunités qu'il peut y avoir par rapport, soit des appels à projets » (Asso4)*

On peut en citer en exemple, le programme des « mineurs non accompagnés » (MNA), un dispositif de l'Etat concernant l'accueil des réfugiés et plus particulièrement les mineurs. Certaines associations se sont alors saisies de ce projet et l'ont intégré à leurs actions.

*« On s'est ouvert, on a eu tout un nouveau service sur les migrants, c'est une population qu'on ne connaissait pas tellement, on les hébergeait dans des hôtels mais vraiment sur une période très transitoire, là vraiment on fait de l'accompagnement » (Asso19)*

*« Par exemple, ouverture des services MNA, tout d'un coup de service et 2 services MNA [...] la structure de l'association change sans arrêt, au fur et à mesure que les publics et les missions changent parce qu'on est une mission de service public. » (Asso20)*

Ces investissements sont liés à un besoin pour certaines associations qui est de « grossir ». C'est-à-dire d'augmenter le nombre d'activités, de se diversifier, de développer des compétences en interne, pour multiplier la variété des financements.

*« Oui parce qu'on était une toute petite association et maintenant on est devenu une grosse association donc en termes de gouvernance, oui forcément c'est plus compliqué » (Asso14)*

*« On est plutôt depuis 5 ans dans une phase de croissance » (Asso19)*

*« Maintenant on a un gros siège parce que on a grossi d'un bon tiers récemment » (Asso20)*

*« Il y avait quand même cette idée d'une urgence à se développer » (Asso21)*

En revanche, d'autres associations sont à la recherche d'un équilibre, notamment financier.

*« Donc là on n'est pas dans la création de nouvelles actions par contre on est dans l'invention de partenariats, dans la recherche de propositions pour conforter l'existant. » (Asso5)*

*« On peut toujours faire plus, bien évidemment, après il faut trouver le juste milieu entre la charge de travail du personnel et, j'ai pas vraiment envie d'utiliser ce mot là, mais là rentabilité qu'il y a derrière, c'est une optimisation à avoir, un juste milieu, un calcul entre le coût des charges et les produits. Là déjà, je pense qu'on a trouvé un bon équilibre là-dessus » (Asso7)*

*« Il y a encore un peu de développement à faire mais après ce sera surtout de stabiliser l'ensemble et de trouver le rythme de croisière, financièrement équilibré, tout en gardant surtout notre cœur de mission et notre efficacité sur le terrain qui, je pense, aujourd'hui est bonne mais il ne faut pas perdre de vue ça, c'est notre premier objectif. » (Asso12)*

Certaines associations ont inscrit l'ensemble de ces développements dans un projet qu'elles communiquent sur différents supports. Ce sont généralement des projets stratégiques établis sur 5 ans. Ces plans font état du processus mis en place par l'association pour définir un plan stratégique. Cette volonté a un point de départ, l'assemblée générale, lors de laquelle, l'ensemble des adhérents de l'association décident de s'engager dans la réécriture d'un projet associatif, seul cette instance peut en décider. L'association va alors s'engager dans une démarche de diagnostic, afin d'établir l'existant et de définir ce vers quoi elle souhaite aller, parfois en faisant appel à des experts. Elle va ainsi organiser des brainstormings, des interviews, diffuser des questionnaires, réaliser une matrice SWOT<sup>33</sup>. Ce processus va impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'association. Un projet de développement axé sur les valeurs et le projet de l'association est ensuite établi.

*« Le travail de réflexion qui a été mené avec 200 personnes de l'association, et ce travail, on s'y replonge de temps en temps et, on a fait un projet de développement sur les prochaines années, ça veut dire notre capacité à nous projeter, c'est pour les 5 prochaines années » (Asso2)*

*« Dans les évolutions, on suit un programme qui est une décision du conseil d'administration de l'association globale qui nous donne un petit peu les objectifs à atteindre d'ici 2025 sur différents thèmes, notamment sur*

---

<sup>33</sup> Outil stratégique permettant de mettre en avant les forces et les faiblesses d'une structure

*l'orientation, sur la culture, sur la formalisation des outils par rapport à l'accompagnement des familles. Voilà tout ça, ça nous donne un petit peu le cap à suivre pour 2025 et les évolutions du coup dans les projets qui sont en cohérence évidemment avec la demande des pouvoirs publics et des habitants des quartiers sur ces thèmes-là. » (Asso6)*

#### 4.1.4. Comment les associations se voient évoluer

Après avoir évoqué avec les acteurs la question du développement des associations, nous les avons interrogés sur l'évolution de leur association. Ils ont ainsi partagé comment leur structure était susceptible d'évoluer.

*« J'ai pas envie d'en faire une multinationale, pas du tout [...] J'aimerais bien avoir une structure à visée humaine avec une petite équipe. » (Asso18)*

Pour certains, leur évolution dépend du contexte social et de ce que les politiques publiques vont demander.

*« C'est une question d'adaptation je pense, une double question, c'est une question d'adaptation par rapport à l'évolution, entre guillemets du marché, du contexte social et des actions qui sont demandées par les pouvoirs publics. » (Asso2)*

Et par conséquent des financements qu'il sera possible d'obtenir.

*« C'est tellement assujetti à la subvention, si demain on n'a plus la subvention, on arrêtera ce travail-là, on pourra toujours réfléchir sur une autre action à mener et on verra. » (Asso15)*

*« Je vois la structure qui s'expatrie à l'étranger donc que nos missions puissent aller à l'étranger pour les gens qui ont besoin, [...], je suis très ambitieuse au niveau des missions mais si on n'a pas le financement déjà pour tourner à plein régime ici, je sais pas comment je peux faire sortir les*

*salariés à l'extérieur, de toute façon tout est question d'argent vous me donnez de l'argent, demain on fait des merveilles. » (Asso22)*

La vision, quant à l'évolution de leur structure est très diverse selon les acteurs. Il y a ceux qui ont une vision pessimiste :

*« Moi je pense que ça va être de plus en plus dur et compliqué » (Asso8)*

*« Quand je parle avec les collègues c'est catastrophique pour tout le monde » (Asso9)*

*« Je le vois pas très bien » (Asso11)*

*« J'ai quelques craintes parce que le gouvernement actuel a commencé par manifester son hostilité sur l'histoire des emplois aidés<sup>34</sup>, sur l'histoire des APL<sup>35</sup>, sur l'histoire des « pognons de dingue »<sup>36</sup>, je vais pas vous faire un dessin. » (Asso20)*

*« Je le vois très, très mal » (Asso22)*

Jusqu'à supposer la disparition de leur association : *« Je pense que l'association s'arrêtera avec moi et ma possibilité ou non d'animer des actions. » (Asso10)*

Et ceux qui en ont une optimiste :

*Alors moi, personnellement, je la vois très positive parce que l'équipe qui a été élue au conseil départemental du 5 octobre dernier, pour moi, nous permettra d'une part, d'absorber le déficit au niveau du budget prévisionnel et, d'améliorer également nos relations entre les antennes, d'améliorer nos*

---

<sup>34</sup> Selon l'INSEE : « Un contrat aidé est un contrat de travail dérogatoire au droit commun, pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme de subventions à l'embauche, d'exonérations de certaines cotisations sociales, d'aides à la formation. »

<sup>35</sup> Aide Personnalisée au Logement

<sup>36</sup> « Un pognon de dingue » est une expression extraite d'une petite phrase prononcée par le président de la République française Emmanuel Macron au palais de l'Élysée le soir du 12 juin 2018 et publiée sur Twitter : « La politique sociale, regardez : on met un pognon de dingue dans des minima sociaux, les gens ils sont quand même pauvres. On n'en sort pas. Les gens qui naissent pauvres, ils restent pauvres. Ceux qui tombent pauvres, ils restent pauvres. On doit avoir un truc qui permette aux gens de s'en sortir. »

*relations avec nos donateurs [..], de toute façon j'ai toujours été très positif moi donc à partir de là, c'est que du bien, le nouveau secrétaire général est très ouvert à la discussion, très posé et très calme, très pragmatique » (Asso2)*

*« je vois l'avenir plutôt on arrivera toujours à s'en sortir, à trouver des projets on arrivera. » (Asso4)*

*« Je vois l'évolution de l'association en positif. Je dirais déjà elle arrive à consolider tous les projets qu'elle a en cours donc les projets en cours et qui correspondent à des besoins de territoire, [...] j'ai pas trop d'inquiétude ça dépendra aussi le niveau de subvention des politiques décidées en faveurs de l'économie sociale, du monde associatif et de la réponse à des besoins non pourvus sur le territoire » (Asso16)*

Enfin, certaines associations voient évoluer leur structure vers une autre forme telle que la SCOP<sup>37</sup>. Mais, elles voient une SCOP différente de celle qui existe aujourd'hui, elles évoquent une « SCOP associative ». C'est-à-dire une structure où les salariés seraient les acteurs premiers mais il n'y aurait pas de notion de partage de bénéfice.

*« Moi mon idée première c'était de faire une SCOP associative sauf que ça existe pas » (Asso18)*

*« C'est vrai que la SCOP du coup y a les salariés qui ont, entre guillemet, c'est l'entreprise qui leur appartient donc si y a des bénéfices ils peuvent mais voilà. En termes de philosophie, en fait, moi, personnellement, je ne travaille pas pour de l'argent donc à partir de ce moment-là, c'est pas parce que l'association va faire des bénéfiques en association ou en SCOP que ça va changer quelque chose pour moi dans la gestion. » (Asso1)*

*« On en discute des fois en conseil d'administration, de ce que l'on appelle les SCOP par exemple, les coopératives de l'économie sociale, c'est-à-dire un développement cohérent avec un projet politique, associatif*

---

<sup>37</sup> Société coopérative (SCOP)

*derrière, mais ça pose toujours le même problème à la sortie, c'est qui paye, qui paye ? Je sais pas, aujourd'hui je sais pas. » (Asso5)*

#### 4.1.5. Comment les associations voient le secteur associatif évoluer

De la même manière que certains ont une vision positive sur l'évolution de leur structure et d'autres une vision négative, il y a cette opposition concernant l'évolution globale du secteur.

Tout d'abord, le monde associatif va continuer à exister, du moins ses idées et ses valeurs continueront d'exister.

*« Je pense que le monde associatif existera toujours d'une manière ou d'une autre parce qu'il faut distinguer, moi je distingue toujours en fait ce qui est de l'ordre du mouvement, de ce qui est de l'ordre de l'entreprise de ce qui est de l'ordre de l'association. Bon, le mouvement peut exister sans association et sans entreprise donc ça, si on a des idées en commun on peut toujours en parler » (Asso5)*

Il continuera d'exister notamment, parce que le besoin social ne diminue pas.

*« Je pense que les associations telles que nous, malheureusement ne disparaîtront jamais au vu de l'augmentation des personnes en précarité, donc d'année en année, le nombre de personnes que nous accueillons augmente » (Asso3)*

*« Sans les associations, j'ai envie de dire, la France ne tournerait pas. » (Asso18)*

En revanche, le paysage associatif va se redessiner. Certains prévoient la présence de très grosses associations qui concentreront la quasi-totalité de l'action sociale et quelques petites associations subsisteront du fait de leur caractère spécialisé. Les associations dites de « taille intermédiaire » sont quant à elles destinées à disparaître.

*« C'est-à-dire qu'il va rester que quelques très gros qui vont avoir des process qui vont faire du et puis après quelques petites associations de détails qui vont être très spécifiques, soit liées à un projet de territoire bien*

*particulier, soit une activité très particulière oui etc. moi je le vois comme ça. Et donc effectivement, toutes celles qui vont être intermédiaires etc. vont disparaître. » (Asso4)*

*« Je crois que le monde associatif, de toute façon, va évoluer encore et donc il va y avoir des associations qui vont disparaître » (Asso2)*

Le bénévolat tendra à reprendre une place importante, la raréfaction des ressources entraînant un problème de pérennisation des postes salariés.

*« Je pense qu'on va aller vers plus de bénévoles parce qu'il y a pas assez d'argent » (Asso14)*

*« Dans 5 ans, je sais pas ce qu'il adviendra mais est-ce que les associations auront encore autant de financements publics ? C'est pas certain. » (Asso2)*

#### 4.1.6. La taille des associations : un facteur déterminant

Certaines associations ont évoqué leur volonté de vouloir « grossir ». En effet, les associations se caractérisent entre elles par leur taille et donc les activités qu'elles vont pouvoir proposer. Il y a par exemple « l'association de proximité », c'est une association à taille humaine qui est rattachée à un territoire précis. Elle va donc proposer des actions en fonction des besoins du public présent sur ce territoire-là. Il y a des associations de taille intermédiaire qui vont être spécialistes de certaines actions et vont chercher à les dupliquer, elles sont généralement présentes sur un territoire plus important. Il y a les « grosses associations », elles sont présentes à l'échelle du département ou de la région et vont avoir un quasi-monopole sur certaines actions sociales. Enfin, il y a les très grosses associations qui, quant à elles, vont avoir une dimension nationale voire internationale. Cette taille des associations va avoir une incidence sur leur organisation et les moyens dont elles disposent.

Plus elles vont être grosses, plus elles vont avoir de locaux et généralement elles vont disposer d'un lieu qu'elles appellent « siège ».

*« Des locaux, nous, on utilise énormément de locaux puisque 1'on est diversifié et 2, on a les activités implantées différemment sur certains lieux » (Asso2)*

*« Alors, vous êtes ici au 2ème étage au siège social du [département], où se trouve la direction, la comptabilité, le service administratif, le service d'éducation populaire. Sur le département, nous sommes présents sur [Ville1], [Ville2], [Ville3], [Ville4], [Ville5], [Ville6], [Ville7], et également un sur [Ville8]. » (Asso3)*

Au siège, on va trouver des métiers et donc des compétences occupées par des personnes spécifiques. Dans les petites associations, l'ensemble de ces fonctions est assuré par le directeur.

*« Il y a des seuils de moyens, par exemple la gestion de la comptabilité, c'est un outil, c'est un outil au service d'un projet et beaucoup d'associations d'une certaine taille, elles traiteront leur comptabilité, [...] Nous, par exemple, on a 2 comptables » (Asso2)*

*« Ici, on a un siège social de 20 personnes, on a un directeur financier, un directeur des ressources humaines, ça aide les directions opérationnelles, ça sécurise nos fonctionnements, on est soumis comme les entreprises aux mêmes réglementations, aux mêmes normes, commissaire aux comptes, on a les mêmes obligations donc il faut pouvoir faire face à tout [...] c'est assez compliqué quand vous avez pas l'assistante administrative, la comptabilité, donc ça demande au directeur d'une petite association de savoir tout faire du coup voilà, ils sont d'une polyvalence absolue. » (Asso19)*

Il y a également une certaine stabilité, notamment économique qui est associée aux grosses associations.

*« Après les grosses associations, elles ont une variété de financements qui permet aussi d'avoir une certaine stabilité et pour les petites associations, c'est catastrophique. » (Asso9)*

Cela leur permet également de dominer une certaine partie du marché de l'action sociale.

*« Y a certaines associations qui s'étaient partagées le gâteau, certaines grosses associations notables de l'action sociale, sur le département, s'étaient partagées la prévention spécialisée comme ils s'étaient partagés un petit peu le reste. » (Asso2)*

Elles vont être à même de proposer des actions très diverses et de pouvoir accompagner le public de manière globale.

*« Donc, on a 3 pôles qui, aujourd'hui, sont 3 îlots essentiellement distincts et plus ça grossit, plus cette tendance s'exacerbe, or, on a de la matière là pour proposer des actions originales, un peu différentes, qui correspondent complètement aux besoins du public et qui vont être dans une approche comme ça globale, parce que, aujourd'hui, on globalise beaucoup les choses dans le social au lieu de saucissonner, t'as un problème de logement je m'occupe de ton problème de logement, tu sais pas parler français je t'apprends à parler français » (Asso21)*

En revanche, ces grosses associations vont manquer de souplesse et apprécient donc de pouvoir travailler avec de plus petites structures.

*« Ça a un côté positif parce qu'il y a de gros moyens d'action mais il y a aussi beaucoup moins de flexibilité, ce que je constate aujourd'hui, c'est qu'on a de grosses associations qui apprécient travailler avec nous sur des petits projets parce qu'on a cette flexibilité, on sait être réactifs, on n'est pas subventionné sur ce genre de choses donc on peut décider tout seul sans avoir à référer à tel financeur [...] voilà ça a perdu cette souplesse ces associations qui ont grossi » (Asso12)*

*« Elles [les plus petites structures] font des actions dans des micro quartiers, des micro territoires que nous on ne fait, pas on sait pas faire, on est vraiment complémentaires » (Asso19)*

#### 4.1.7. Un écosystème en partenariat

Le paysage associatif est composé de grandes variétés d'associations. Comme il l'a été évoqué précédemment, grosses et petites associations travaillent ensemble car elles disposent de manières d'agir différentes. De façon spontanée, la quasi-totalité des acteurs associatifs ont évoqué leurs partenaires lors des interviews.

*« On essaie de tisser ce lien associatif pour être encore plus performant sur le département » (Asso3)*

*« On a des partenariats avec [Asso3] » (Asso9)*

*« Des fois des associations faisaient appel à nous ou à leur demande on a créé des projets ensemble, à leur demande, comme une laverie pour des personnes SDF donc on a mis en œuvre » (Asso10)*

Ces partenariats peuvent être formalisées par des conventions pour certains projets mais pas encore systématiquement. Les associations se connaissent, travaillent en réseau et orientent le public vers la structure la plus à même de répondre aux besoins.

*« Le club de foot qui nous a sollicité sur la médiation, on va signer une convention avec eux » (Asso8)*

*« Justement, on me posait la même question et on s'est rendu compte que c'est pas acté, c'est pas signé, en réseau oui, énormément. » (Asso13)*

*« Il faut organiser différemment les accompagnements c'est pour ça qu'il faut travailler beaucoup plus en partenariat ou en coopération avec d'autres et beaucoup moins tout seul, il faut arrêter de vouloir tout faire, il faut regarder ce que font les autres pour travailler avec eux » (Asso19)*

#### 4.2. La construction de l'action sociale

Les associations ont toujours été un acteur important pour mener des actions sociales. Elles sont aujourd'hui un véritable relai entre les usagers et les services de l'Etat.

*« Le service public ferme en disant les associations vont prendre le relais, aujourd'hui ici on fait la carte grise et le permis de conduire, on est une succursale de services de préfecture, on reçoit tous les gens à la CAF depuis que la CAF a fermé ses services au public donc on est une succursale de la CAF, maintenant la CPAM<sup>38</sup> a fermé donc on est une succursale de la CPAM, à un moment donné, on pourra pas être une succursale de tout le monde [...], par contre demain ils ferment les assos, il n'y a plus personne, ni service public, ni association » (Asso20)*

*« Une association aussi qui a quasiment le travail d'un service public sur le quartier, d'une institution publique, donc on est pas en CCAS<sup>39</sup>, on n'est pas un Espace de Vie Sociale mais on a le travail, on effectue ce travail-là mais, on a pas les budgets qui sont en conséquence. » (Asso9)*

Les associations sont soucieuses de la qualité des actions sociales qu'elles sont à même de proposer. Elle veulent en maintenir le niveau.

*« Donc ça, par rapport à notre niveau, la vie associative, on doit être très attentif à s'adapter perpétuellement et ensuite à être très pertinent par rapport aux réponses qu'on donne est très très aussi très, plus pertinent par rapport à l'action publique, par rapport aux activités qu'on propose à nos membres, on doit faire attention à la qualité de ce qu'on propose et la qualité, elle est avant tout humaine et matérielle, dans la qualité aussi de l'accueil qu'on peut leur produire. » (Asso2)*

*« La qualité, elle se définit déjà par l'encadrement de qualité donc on a toujours fait le choix d'avoir des animateurs diplômés et de les payer en conséquence » (Asso9)*

Ce n'est pas seulement le mode de fonctionnement des associations qui est amené à changer mais c'est aussi la dynamique même du travail social. Comme évoqué précédemment, les métiers du travail social sont en train d'évoluer. On note, par exemple, l'intégration d'anciennes personnes accompagnées par les associations, comme nouveaux acteurs du travail social. Un

---

<sup>38</sup> Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM)

<sup>39</sup> Centre Communal d'Action Sociale (CCAS)

acteur susceptible de partager son parcours et de pouvoir accompagner à son tour, soit sous un statut de salarié soit comme bénévole.

*« Les freins au développement, c'est un peu la culture du travail social qui a du mal à évoluer, voilà tous ces changements d'un coup, ça fait un peu peur à beaucoup de monde et le risque, c'est d'être un peu crispé et de fonctionner au ralenti [...] » (Asso19)*

L'action sociale doit être pensée différemment et l'accompagnement des personnes en est ainsi transformé.

*« On appelle ça la transformation de l'offre, on se rend compte que de plus en plus les partenaires financiers nous demandent de sortir de la logique de place de l'institution qui a des places qui fonctionnent en vase clos, maintenant il faut qu'on fonctionne en parcours, en plateforme de service » (Asso19)*

#### 4.2.1. Identifier les besoins

Initialement, ce sont les associations qui déterminent les besoins auxquels répondre, elles le font en fonction de la demande du public et de ce qu'elles observent sur le terrain.

*« ça dépend les envies et les besoins que l'on peut identifier sur le terrain au fur et à mesure des discussions avec les parents de ce que nous on observe et de nos moyens. » (Asso1)*

*« Et après, on a aussi les besoins qu'on peut voir, ou qu'on voit naissant dans le parcours justement de ces publics-là. (Asso4)*

*« En fonction de la demande de public, c'est à dire que quand je dis la demande, c'est pour avoir longtemps travaillé sur le secteur, on sait à peu près ce que les gens aimeraient avoir sur leur secteur. » (Asso8)*

*« En fait, cela dépend des demandes des personnes qui viennent nous solliciter ». (Asso13)*

Ces observations sont conjointes et partagées avec des partenaires et des institutionnels.

*« Alors en fonction de l'urgence, en fonction des partenaires qui nous sollicitent, en fonction de l'orientation nationale également et en fonction des éventuelles opportunités que l'on peut avoir. » (Asso3)*

*« Des besoins exprimés par les territoires, on ne monte aucune action si nous n'avons pas une remontée de territoire, si cette remontée, cette expression des besoins n'est pas vérifiée par d'autres associations ou même par les partenaires, institutions publiques, les financeurs, après c'est avoir la compétence pour construire le nouveau projet et avoir aussi toute la conviction pour le porter auprès de structures qui pensent que ça n'a aucune utilité à l'instant t. » (Asso16)*

*« Les actions évoluent en fonction du contexte social, politique, des besoins des adhérents, des habitants du quartier. » (Asso7)*

Le besoin est parfois créé par le contexte politique et les décisions qui sont prises directement par le gouvernement. Le rôle des associations est alors d'anticiper ce besoin.

*« En fonction du besoin, j'essaie de cibler le besoin du public, j'ai essayé également de tenir compte de ce vers quoi le gouvernement tend, c'est-à-dire que on nous aurait pas dit tout numérique en 2022, très honnêtement on n'aurait pas fait ça ; on fait ça parce que c'est le tout numérique en 2022 ». (Asso22)*

Les financeurs ont confiance sur le degré d'expertise des associations pour identifier le besoin. Les associations sont alors force de proposition pour mener des actions répondant à ces besoins et les financeurs les accompagnent. Depuis la crise<sup>40</sup>, et le début des années 2000, ce rapport tend à s'inverser dans le cadre de la raréfaction des ressources.

*« Jusqu'aux années 2000, c'était pratiquement l'inverse, on avait des projets et les financeurs nous finançaient, nous ; certaines conventions de contrat d'objectifs avec des collectivités, c'était nous qui les faisons, on disait notre mission, ce qu'on voulait faire, comment on voulait le faire etc. puis on*

---

<sup>40</sup> Crise des subprimes

*signait c'est tout ; c'est les collectivités qui nous apportaient la convention qui nous convenait parce qu'on avait un savoir-faire » (Asso2)*

*« Alors, dans la logique du financement des subventions, normalement ce sont aux associations de proposer des projets aux collectivités et l'Etat, et à la collectivité et à l'Etat d'évaluer ces projets proposés[...]et puis finalement dans les dossiers de demande de subventions, on demande de moins en moins aux associations de mettre en relation la proposition d'action, le projet d'action et le besoin identifié, [...] on nous demande les objectifs de l'action avec un nombre de caractères limité donc il faut être très, très très synthétique et puis le descriptif du contenu, donc après on a la cible, voilà, mais on ne parle plus du besoin » (Asso21)*

Ce sont les financeurs qui vont déterminer les besoins qui sont prioritaires et qui sont susceptibles d'évoluer en fonction des orientations politiques.

*« C'est l'Etat ou les collectivités qui déterminent un besoin : « Oh y aurait besoin de faire ça, ah bah on va demander à qui, allez, on va lancer un appel à projets, hop » et ça c'est terrible » (Asso2)*

*« Maintenant, il y a des orientations qui sont voulues par les pouvoirs public qui évoluent avec le temps en fonction des besoins qui sont recensés des habitants. Nous, en tout cas, on doit adapter notre proposition à cette évolution-là. » (Asso6)*

Ces orientations sont enregistrées dans des conventions de partenariat et vont jusqu'à directement conditionner les activités de certaines associations.

*« On a une convention d'objectifs avec la ville, et une aussi avec le département et la région, alors on a des subventions de fonctionnement et des subventions de projet. Alors effectivement, nos actions s'articulent en fonction de ces conventions bien évidemment. Alors, c'est vrai que notre plus gros partenaire, que ce soit financier et même ce sont les propriétaires du bâtiment, c'est la ville. Alors, c'est vrai qu'on déploie nos activités en fonction de ce qui est écrit sur la convention, d'ailleurs notre objet, en fait, de l'association est en raccord avec les objectifs de la convention. » (Asso7)*

*« Alors les personnes, il y a des candidatures spontanées qu'on regarde mais le circuit normal c'est que les dossiers viennent de nos financeurs. » (Asso14)*

*« Dans [Nom département], le fait que nous nous spécialisons dans les victimes de violences conjugales a été tout à fait fortuit, ça n'a pas été une volonté de notre part, c'est une rencontre avec la déléguée aux droits des femmes, qui un jour nous a dit : proposez-moi quelque chose de bien, d'innovant pour les victimes de violences conjugales, on a réfléchi à ce projet sans être au départ des spécialistes de la question. » (Asso10)*

#### 4.2.2. Mettre en place des actions

Une fois le besoin évalué, le point de départ pour les associations, quand elles choisissent de mettre en place une action, c'est de savoir si celle-ci va pouvoir s'inscrire dans la continuité de l'objet de l'association.

*« C'est de voir si déjà elles sont dans les valeurs de l'association. » (Asso9)*

*« Tout d'abord il y a toujours une filiation à notre objet, si on pense qu'on peut avoir une action sur, alors là je vais le dire avec gros mot, une action générale d'acculturation, d'élévation et de confortement de la culture personnelle des enfants, des adolescents et des parents, des familles. Déjà on regarde, ça c'est quand on nous propose une action, on la regarde de manière privilégiée. » (Asso5)*

Le conseil d'administration a la responsabilité alors d'évaluer la conformité de l'action avec l'objet de l'association et décider si celle-ci va être mise en place.

*« On se demande toujours si ça n'existe pas déjà pour pas refaire quelque chose voilà, soit qui existe déjà, soit que quelqu'un ferait mieux que nous, on s'interrogé aussi si ça répond vraiment à un besoin social élevé et qui n'est pas on va dire, qui trouve pas de réponse actuellement, donc quel que soit le public quel que soit le lieu, on s'interroge toujours, on présente un*

*dossier à notre conseil d'administration qui est là aussi pour s'assurer qu'on est dans les valeurs. (Asso19)*

*« Après il y a le conseil d'administration sur chaque nouveau projet qui se prononce, est-ce qu'on est bien dans l'objet social de l'association ou pas, donc ils nous autorisent à candidater quand on est dans le cadre de nouveaux projets » (Asso21)*

Les actions mises en place peuvent également venir de propositions de personnes désireuses de s'investir dans l'association. L'association réfléchit alors à l'adéquation entre un besoin observé et l'objet de l'association.

*« C'est un peu différent quand les actions nous viennent de l'extérieur, on nous propose parfois des actions alors là on les lie par rapport à nos objets, nos intérêts, le rapprochement entre l'objet de l'association, nos intérêts propres, puis la logique, le sens que ça peut avoir auprès des habitants. » (Asso5)*

Des propositions émanent ainsi des bénévoles :

*« On avait la chance d'avoir une personne en mécénat de compétences qui avait proposé justement la mise en place de soutien scolaire pour les enfants au primaire et collège » (Asso3)*

Mais aussi des partenaires, qui reconnaissant le savoir-faire de la structure associative :

*« Après c'est [Partenaire] qui est venu nous chercher. Ils cherchaient un acteur dans le département et je pense naturellement l'insertion par la cuisine ils sont tombés sur nous. » (Asso12)*

Dans certains cas, les associations sont choisies en fonction du budget et des financements.

*« Alors là maintenant, je vais être obligé de vous dire que je suis obligé de les choisir en fonction du budget qui est prévu. » (Asso17)*

*« Alors il y a plein de cas de figures, il y a des actions un petit peu historiques donc on les renouvelle tous les ans, on est habitué à porter, on*

*les choisit enfin si on choisit de les continuer je pense qu'il y a un aspect financement, une fois qu'on a obtenu un financement c'est compliqué de se dire, on veut plus, au revoir » (Asso21)*

En conséquence de ces différents choix d'action, il peut arriver que les associations constatent un manque d'alignement entre les objectifs de l'association et les objectifs des financeurs. Un dialogue peut alors s'engager entre association et financeur pour réajuster le projet.

*« Et puis, la mise en place de certains projets sur le terrain est parfois un petit peu décalée entre les attentes et ce qui est réalisable, c'est parfois un petit peu en décalage mais ça ne pose pas vraiment de difficultés, on réajuste aussi au fur et à mesure pendant les différentes étapes des projets, lors des comités de suivi notamment. » (Asso6)*

Mais dans d'autres situations, il y a une incompatibilité entre les résultats de l'association qui sont potentiellement à long terme et ceux des financeurs qui sont attendus à court terme.

*« Mais on essaie quand même de faire passer des valeurs, etc, donc je raccourcis mais je veux dire, le loisir éducatif, pour aller rapide, c'est pas quelque chose que vous arrivez à quantifier facilement et souvent les effets, ils sont à long terme. [...] Et en face, vous avez soit des financeurs, soit des politiques souvent ou des politiques publiques où eux ils ont besoin d'avoir un résultat rapide et ça ne peut pas marcher donc. Ce n'est pas, que ça ne peut pas marcher mais, c'est que ça ne va pas ensemble. » (Asso4)*

Quand les associations ne se sentent plus capables de répondre à la demande et de fournir les résultats attendus, cela peut conduire à l'arrêt de l'action.

*« Non, on a porté une action de médiation pendant 2 ans, la médiation « tranquillité publique », on avait 2 médiateurs qui devaient couvrir l'ensemble du quartier et ça a été une mauvaise expérience parce que ça a été une nouvelle action qui a été portée par l'association, c'était tout nouveau pour nous et on s'est rendu compte que finalement que c'était très compliqué*

*parce que c'est une action qui a fonctionné sur d'autres quartiers, sur d'autres territoires mais notre quartier a ses spécificités, donc on s'est retrouvé nous à gérer aussi des situations pour lesquels on était pas formés, donc on a fait le souhait de l'arrêter. » (Asso9)*

#### 4.2.3. L'innovation sociale

Les associations ont été des précurseurs en termes d'innovation sociale. C'est toujours dans la volonté des politiques publiques et, les associations souhaitent toujours endosser ce rôle. Dans leur projet de développement, les associations ont indiqué leur souhait de développer de l'innovation sociale.

*« Il faut pas se laisser comme dire, se résigner face à ces injonctions paradoxales, il faut innover, il faut aller chercher de nouveaux partenariats, de nouveaux financements pour essayer de donner, de trouver des réponses nouvelles au public que l'on accompagne mais il y a plein d'initiatives, il y a plein de bonnes volontés dans le secteur associatif donc, c'est ça notre dynamisme donc, c'est ça cette créativité, il faut l'entretenir, il faut pas se résigner, c'est pas évident mais il faut pas se résigner. » (Asso19)*

*« On essaie d'être innovant, on garde cette souplesse, comme je vous le disais tout à l'heure, donc je pense qu'on recycle ce que faisaient les associations il y a 30 ans qui étaient précurseurs sur tout, qui allaient proposer des projets aux départements et aux régions en disant « voilà il faut s'occuper de telles problématiques sociales, on peut le gérer comme ça, s'en occuper comme ça », c'était innovant » (Asso12)*

Pour innover, il faut des financements. Il a été évoqué précédemment les différentes difficultés financières que peuvent rencontrer les associations. Dans le cas de l'innovation sociale, les associations n'ont pas de problème à proposer des projets et des actions mais c'est l'éloignement des financeurs qui représente un frein.

*« L'innovation sociale, je lis beaucoup de choses mais par contre je trouve ça inaccessible pour nous, petite structure au bout de la France loin de Paris, de Marseille ou de structures régionales, C'est loin [...] il n'y a pas*

*assez d'informations descendantes, surtout à [ville] où on n'est pas en France en fait, [ville] est toute seule ignorée par la région. » (Asso12)*

*« Nous avons la joie de recevoir des courriers disant que nos actions n'ont pas une ambition et une dimension régionale. » (Asso16)*

La proximité recherchée avec les financeurs est aussi un gage de qualité pour les associations, elles peuvent être contrôlées, montrer leur travail et la pertinence de leurs actions.

*« L'Etat, par exemple, nous finance mais il est déconcentré, il a des services déconcentrés donc on a des relations sur le département, si on avait que l'Etat à Paris qui finançait [...] il n'y aurait pas de contrôle donc là c'est un danger. Avoir des relations de proximité avec les financeurs c'est très important, parce qu'on parle de pertinence et de qualité de ce qu'on fait, c'est par la proximité qu'on peut le montrer. » (Asso2)*

#### 4.2.4. Un nouvel enjeu : La communication

Un nouvel enjeu pour les associations est leur capacité à communiquer. La communication est un moyen de rendre compte de leurs activités et de leurs actions, que ce soit auprès des adhérents, du public, des salariés et, des financeurs. Elles communiquent notamment sur leur objet, leurs valeurs, les temps forts de l'association, les projets à venir. Elles utilisent des photos, des schémas, mettent en avant des chiffres clés qui permettent de les représenter. Traditionnellement, le moyen le plus utilisé est le compte-rendu d'activité, qui est présenté chaque année lors de l'assemblée générale de l'association, et également joint dans les dossiers de demandes de financement. Certaines associations se dotent d'autres supports, comme des bulletins trimestriels à destination des salariés et des adhérents pour informer des différents événements. Ces supports sont, pour certains, très travaillés et montrent réellement un investissement en matière de communication. Elles se dotent de logo, de slogans, de codes couleurs, sur supports imprimés par des professionnels. On retrouve également des supports sur l'histoire de l'association, ses valeurs, son projet, son plan stratégique et ses objectifs. La quasi-totalité des associations interrogées possède un site internet ou une page Facebook. La communication doit permettre aux associations de gagner en visibilité, montrer qu'elles sont présentes dans les événements, c'est une demande qui émane des financeurs.

*« Les subventions sont dispatchées, peut-être qu'on nous teste aussi. Déjà on doit être visible, on a ce devoir de visibilité quand il y a un événement on doit être présent, mettre des choses sur notre page Facebook, on va nous faire la remarque sinon. (« On » désigne les financeurs) » (Asso9)*

Suivant l'organisation de la structure, c'est l'association et sa fédération qui se partagent les différents éléments à communiquer.

*« On avait quelqu'un qui a fini sa mission, du coup, c'est plutôt chaque directeur qui est responsable de la communication sur son antenne, sur son territoire pour ce qui est plus national, c'est en lien avec le directeur général. » (Asso6)*

La communication est également un levier pour attirer des bénévoles et des donateurs. Une des difficultés pour les structures est de pouvoir mobiliser des ressources en interne pour s'y consacrer, à la fois sur le plan des compétences mais aussi sur le plan financier.

*« Vous avez des petits journaux qu'on fait tous les trimestres pour parler un peu de notre actualité, il faut qu'on communique, on sait pas faire, c'est pas dans nos métiers, on n'a pas de financement pour ça, on a nous une administrative qui est graphiste, donc on a de la chance qu'elle nous aide pour la mise en page de cette revue trimestrielle et aussi pour d'autres activités. » (Asso19)*

*« Oui, parce que comme on a pas assez de com', on a du mal à aller chercher des donateurs et des bénévoles et on n'a pas assez de bénévoles [...] C'est pourquoi on doit faire beaucoup de com' et malheureusement on a du mal à trouver des bénévoles, sur la com', c'est un peu le serpent qui se mord la queue et un cercle vicieux, comme on n'a pas de bénévoles en com', on fait pas assez de com' et donc on est pas assez connu et donc on n'a pas assez de bénévoles comme on n'a pas assez de bénévoles, on arrive pas à faire de com', etc., c'est un cercle vicieux, ça il faut qu'on sorte de ce cercle vicieux. » (Asso14)*

Pour autant, certaines structures n'hésitent pas à investir dans cette voie-là et à définir des objectifs.

*« Au niveau de la communication aussi, des réseaux sociaux, on a enfin atteint la barre de 3 000 abonnés sur notre page Facebook. Donc on essaie de communiquer en finançant, en boostant des communications sur Facebook, on va également solliciter [Presse] pour payer, pour avoir une page ou une demi-page pour essayer de communiquer différemment. Au niveau du visuel de l'association également, on a refait la façade, on a amélioré nos locaux, on essaie d'améliorer nos communications. Donc au niveau de la communication et des réseaux sociaux et de l'électronisation, de la digitalisation, de la communication, on essaye de s'améliorer. » (Asso3)*

Une stratégie de communication peut même s'opérer, dans le nom utilisé par l'association.

*« On voulait un nom plus simple que [ancien nom] qui n'était pas très vendeur et donc on l'a appelée [nouveau nom] surtout pour la communication mais ce n'est pas un nom officiel mis à part sur les cartes de visites. » (Asso12)*

#### 4.2.5. Une concurrence accrue

Aujourd'hui les associations ont conscience d'être en concurrence les unes par rapport aux autres et ceci n'est pas sans conséquence.

*« Il n'y a pas une guerre inter associative aujourd'hui ici, de temps en temps on se frotte, on est en concurrence sur certains projets, c'est de la concurrence, le monde associatif est rentré comme les entreprises dans un champ concurrentiel. » (Asso21)*

La concurrence n'est pas de prime abord perçue négativement, car elle est associée à une dynamique d'innovation sociale.

*« A mon sens, moi je trouve d'un côté, ça met les gens en concurrence donc on peut dire c'est salutaire parce que, comme ça, les gens ne se reposent pas sur les lauriers et ils sont peut-être imaginatifs dans les solutions » (Asso4)*

*« Je trouve que la concurrence peut amener de l'excellence chez les autres, c'est pas, parce qu'il y a une concurrence, qu'il y a danger, au contraire, ça peut amener à se reposer de nouvelles questions et à se réinterroger sur ces pratiques et du coup de proposer des choses meilleures pour les publics. » (Asso21)*

En revanche, lorsque celle-ci est exacerbée et que remporter des parts de marchés devient vital pour certaines structures, la concurrence peut entraîner des conséquences sur la qualité des prestations proposées par les associations.

*« Mais d'un autre côté, ça a exacerbé la concurrence et je suis pas toujours sûr, quand on parle de projet associatif ou du projet en faveur des enfants, que ce soit toujours la bonne chose parce que, quand on vous dit qu'il faut essayer de faire la marge, qu'il faut essayer de gagner votre vie, le seul moyen c'est de diminuer la prestation ; il n'y a pas de secret ou alors, et donc quand vous diminuez la prestation j'ai bien l'impression à des moments que vous êtes obligés de travailler sur une moins bonne qualité, travailler c'est un bien grand mot, c'est mon avis . » (Asso4)*

Le moyen d'agir pour se différencier et se distinguer se fait essentiellement sur une baisse des coûts de la prestation proposée. Cet alignement des coûts devient global par rapport à l'ensemble des acteurs et c'est tout le tissu associatif qui en est impacté.

*« Ils se sont fait concurrence pour avoir les marchés, ils ont descendu de plus en plus les prix ils avaient plus, ils étaient obligés de rogner sur leurs marges etc. ce qui faisait que, non seulement en termes de qualité c'était compliqué mais ils se sont entre guillemets, affaiblis les uns contre les autres et donc c'est tout le tissu associatif global qui, à mon avis, s'est affaibli. » (Asso4)*

Cette concurrence est organisée par les financeurs en fonction des ressources et non en fonction des besoins existants. La concurrence se fait sur l'obtention des moyens pour répondre aux besoins.

*« Oui mais ce sont les financeurs qui nous mettent en concurrence, pas les associations entre elles. Oui et si on a une association qui fait quelque chose aussi, on se dit qu'on doit faire pareil aussi. On ne répond pas aux besoins en termes de loisirs, à chaque vacance on refuse des enfants et on n'est pas les seuls. C'est pareil sur d'autres types d'activité aussi, il y a tellement de besoins et de difficultés, on n'est pas assez d'associations pour faire tout le territoire. » (Asso9)*

**La concurrence coexiste avec le besoin de coopérer.**

*« Si vous voulez, dans les associations il y a quelque chose que vous pouvez noter, c'est que c'est difficile de coopérer lorsqu'on est concurrent. Parce que, financièrement, il y a une concurrence et pourtant, une nécessité de coopérer sur le terrain, ce qui n'est pas évident. » (Asso10)*

Les associations communiquent entre elles et tentent de s'informer pour savoir qui se positionne et de quelle manière, espérant ainsi récupérer chacune une part du marché. Certaines s'interdisent mêmes de pouvoir se concurrencer. C'est également un moyen de pouvoir s'opposer ensemble contre un projet que les associations jugeraient incompatible avec leurs valeurs.

*« C'est-à-dire que [Asso21] n'est pas censée venir concurrencer un de nos associés sur son champ là, on attend la réciproque. » (Asso21)*

*« Après on est en concurrence donc ça c'est très dur parce que, si on a un objectif d'avoir plus de salariés, plus de parts de marché, social quelque part, on perd notre ADN, on peut perdre de vue la solidarité qu'on a entre les associations, ici, on doit tous pouvoir s'appuyer les uns sur les autres parce qu'on gère tous les problématiques difficiles plutôt que de se tirer dans les pattes et on peut parfois être instrumentalisé, il faut faire attention. » (Asso 19)*

Mais, cette concurrence entraîne également des tensions au sein du paysage associatif local, même si les associations reconnaissent la qualité du travail de chacune.

*« Ils ont fait un très, très beau travail donc on se connaît, on se côtoie mais on est mis en concurrence donc il y en a un qui est reçu sur un appel à projets, l'autre il fait la tête à l'autre et toi tu as, pas moi. » (Asso19)*

*« Alors là par contre, il y a une divergence pour la première fois, Asso20 n'a pas répondu en disant nous c'est pas possible de demander d'avoir un prix de journée aussi bas, [Asso] y a été au prix indiqué parce qu'ils n'ont pas eu les marchés précédents et ça, on leur a reproché en disant, mais là vous bradez, et nous, on y a été en doublant le prix donc voilà, il y a 3 stratégies différentes, nous on a été en disant, nous on est OK mais pas à ce prix-là et après-demain il y a les entretiens, on verra mais c'est vrai que [Asso] d'y être allé en disant j'ai rien eu avant, je dois me développer, je suis trop petit, nous on n'aurait jamais répondu ça, c'est pas une bonne raison parce que, en fait, on coupe la branche sur laquelle on est assis si on brade ». (Asso19)*

La concurrence la plus problématique pour les associations interrogées est celle actuellement exercée par deux grosses structures du champ de l'action sociale : Le groupe SOS et la Fondation d'Auteuil.

*« On a des gros poids lourds, 2 gros en France c'est Fondation d'Auteuil et le groupe SOS voilà et ils viennent nous chercher des poux sur le territoire. [...] Il se sont dotés de réelle structure financière, de recherche de financement, de productivité, de placement voilà donc ça, c'est une évolution globale générale » (Asso21)*

Le groupe SOS a été évoqué plusieurs fois par les acteurs associatifs. Officiellement, c'est une association déclarée. Elle correspond à un regroupement d'associations et d'entreprises sociales et emploie un très grand nombre de salariés. Les acteurs qualifient cette association d'entreprise sociale.

*« Vous avez le groupe SOS qui est une entreprise sociale qu'a 15 000 ou 20000 salariés » (Asso19)*

Ce concurrent inquiète les associations, notamment sur la dimension éthique associée à l'action sociale. L'action sociale est un argument marketing, ils disposent de gros moyens pour monter des dossiers de financements et répondre aux appels à projets mais ne connaissent pas toujours le terrain et le public qu'il faut accompagner.

*« Donc nous, on travaille très, très mal avec eux, on n'y arrive pas, on est dans une concurrence débridée, on n'est pas du tout dans la même philosophie, nous on n'a pas comme objectif, tous les ans de grossir, de dire Ah bah tiens, je vais pas dans le [département], tac dans le [département], je vais répondre à tous les appels à projets mais pas du tout, on n'ira pas dans le [département], on n'ira pas au-delà du département dans lequel on est né parce que voilà on est issu, c'est une stratégie associative ça, chacun peut avoir une stratégie différente. [...] C'est marrant parce que eux ils arrivent avec la grande cavalerie, ils vous pondent un truc clac clac, ils changent de titre, un montant mais ils n'y connaissent rien localement, [...] Oui on s'est positionné sur des actions et on était dans une posture de concurrence complètement débridée alors qu'avec [Asso] et [Asso] on va s'appeler : tu y vas sur cet appel à projets OK, moi j'y vais aussi, j'y vais sur un autre truc donc voilà on dit les choses, donc là on s'appelle et là c'est le contraire on se côtoie pas du tout. » (Asso19)*

Comme nous l'évoquions précédemment, la concurrence repose essentiellement sur une logique de concurrence sur les ressources. Pour la mettre en application, les financeurs utilisent un dispositif, appelé « appels à projets ».

*« Il y a la logique aussi des appels à projets qui a complètement changé la manière dont se positionnent les associations, on est en concurrence les uns avec les autres parce que maintenant ce sont les financeurs qui décident des besoins et qui nous mettent en concurrence sur les appels à projets donc il faut qu'on soit compétitifs, réactifs, il faut qu'on ait des sièges sociaux forts pour pouvoir répondre à des appels à projets, comme une entreprise donc ça aussi, ça modifie en profondeur nos structures . » (Asso19)*

#### 4.2.6. Les appels à projets

Aujourd'hui, le moyen principal pour obtenir des subventions publiques c'est le système des appels d'offre. Les associations candidatent à un projet proposé par une collectivité territoriale pour une période donnée. Ces appels à projets sont proposés dans le cadre d'un « marché public ».

*« C'est une mission qui nous est donnée par le Département qui a été transformée en marché public, donc aujourd'hui on fait des marchés publics » (Asso2)*

Les appels à projets sont un des leviers d'application de l'Etat en matière de politique sociale. Ils lui permettent de définir précisément le besoin auquel ils souhaitent répondre. Ce levier est applicable à l'ensemble des financeurs, fondations et entreprises ciblent avec précision l'impact social et sociétal qu'ils souhaitent avoir. Ce système met en concurrence les associations et permet aux financeurs de sélectionner le meilleur projet possible selon ses objectifs.

*« C'est l'Etat ou les collectivités qui déterminent un besoin : « Oh y aurait besoin de faire ça, ah bah on va demander à qui, allez on va lancer un appel à projets, hop » et ça c'est terrible » (Asso2)*

*« Le problème des appels d'offre c'est que vous rentrez dans un système qui est très concurrentiel et qui n'est plus lié à votre projet mais à développer quelque chose à travers, votre projet à travers une commande ce qui fait que, à un moment ou à un autre, vous êtes complètement dépendant de votre, du prescripteur. » (Asso4)*

*« Il y a la logique aussi des appels à projets qui a complètement changé la manière dont se positionnent les associations, on est en concurrence les uns avec les autres parce que maintenant ce sont les financeurs qui décident des besoins et qui nous mettent en concurrence sur les appels à projets donc il faut qu'on soit compétitifs, réactifs il faut qu'on ait des sièges sociaux fort pour pouvoir répondre à des appels à projets, comme une entreprise donc ça aussi ça modifie en profondeur nos structures. » (Asso19)*

Ce système a pour but de créer de l'innovation sociale mais il ne permet pas aux associations de pérenniser leur activité. En effet, le recrutement de certaines personnes dépend uniquement des projets en cours. Certaines associations sont à la recherche constante de nouveaux projets et répondent à un très grand nombre d'appels à projets, parfois éloignés de leur domaine principal d'activité, dans le but de générer des ressources financières.

*« A chaque fois qu'il y a un appel d'offre qui change etc alors c'est complexe parce que tout le monde, mais quand vous avez un appel d'offre et c'est sur une activité qui continue, normalement le personnel est transféré, et quand vous avez un transfert de personnel, ça crée évidemment des bouleversements dans l'organisation puisqu'il y a les gens qui sont directement liés à l'activité » (Asso4)*

*« Quand on est une girouette qui est prête à sauter sur n'importe quel billet de banque, pour dire, pour faire court, parce que c'est la survie qui est en jeu. » (Asso2)*

Certains acteurs jugent ce système peu efficace. Il y a manque de coopération entre les administrateurs des appels à projets et les personnes sur le terrain.

*« c'est cette politique des appels à projets qui nous bouffe le temps et qui n'est pas efficace parce que les gens qui rédigent l'appel à projets ne sont pas suffisamment en coopération avec nous qui voyons les besoins du terrain et de la société donc ils définissent leur projet d'une manière telle que ça ne va pas résoudre les problèmes de la société » (Asso20)*

Ce système rend très dépendantes les associations aux orientations politiques. L'arrêt de certains projets peut se faire très brutalement, sur des critères qui paraissent subjectifs.

*« Ça c'est compliqué parce que quand vous êtes investi, moi je sais quand on s'est investi dans les appels d'offres, on a travaillé 4 ans 5 ans 6 ans 7 ans et puis on a vraiment essayé de faire du bon boulot avec les familles, et du jour au lendemain, on vous dit « Ah non, on a pris quelqu'un d'autre parce qu'il est 3 centimes moins cher que vous » et en fait, vous apprenez*

*derrière que c'est parce que c'est le copain du copain du machin et donc là , c'est vrai que c'est compliqué. » (Asso4)*

*« Parce que financièrement, il y a une concurrence et pourtant une nécessité de coopérer sur le terrain ce qui n'est pas évident. Ce qui s'est passé c'est qu'à un moment, une militante de [Asso] est devenue déléguée aux droits et elle n'a eu de cesse de faire récupérer ce que j'appelais « le marché des violences conjugales ». Et donc pour ça, ils ont obtenu de la préfecture de faire un appel d'offre autour d'un projet qui était en quelque sorte une dégradation et un amoindrissement d'efficacité du dispositif que nous menions et nous, nous n'avons pas souhaité répondre à cet appel d'offre parce que je ne voulais pas faire moins bien puis je savais que les dés étaient pipés. » (Asso10)*

C'est un système qui est présenté comme complexe et chronophage, les associations y répondent lorsqu'elles ont le temps de le faire.

*« Donc quand j'ai un peu de temps je fais seulement des appels à projets sur des choses assez ponctuelles » (Asso1)*

*« Je réponds plus à des appels à projets parce que j'ai pas le temps » (Ass017)*

Ce type de financement demande d'avoir une situation financière stable pour les associations car il y a un décalage important entre la notification d'attribution et le versement des fonds.

*« Par exemple, les appels à projets sont lancés en janvier et sont éventuellement financés en septembre/octobre. C'est-à-dire qu'une association, jusqu'en octobre, elle vit à crédit, elle vit de ses fonds. Sachant que normalement une association elle n'a pas de fonds puisqu'elle a des subventions qu'elle doit complètement dépenser pour l'action, c'est un truc un peu sans fin et qui fait mourir les associations. Il faut revoir ce système-là d'appels à projets. On ne peut pas avoir un appel à projets pour une année N, il faudrait y réfléchir de donner 2019 pour 2020 et d'avoir déjà des financements, c'est pas possible, on peut pas vivre à crédit. » (Asso11)*

*« Les petites associations ne peuvent pas y aller puisqu'elles en ressortent déplumées, elles ne récupéreront pas l'argent. » (Asso21)*

#### 4.2.7. Un exemple d'appels à projets : le cas des EVS

L'Espace de Vie Sociale est un agrément que certaines associations ont reçu. Les associations ont pu l'obtenir en répondant à un appel à projets lancé par la CAF. Il existe également un agrément Centre Social. Les notes prises durant deux réunions d'observation ont permis de présenter les éléments suivants.

L'Espace de Vie Sociale et le centre social sont des structures de proximité qui visent tous les publics. Elles ont pour objectif :

- « Être un lieu de proximité familial et intergénérationnel, qui accueille et accompagne tous les publics en veillant à la mixité sociale ;
- Être un lieu d'animation de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets »<sup>41</sup>

Les associations se sont soumises à un processus long d'évaluation pour obtenir cet agrément. Elles ont dû structurer leurs activités et les soumettre à un comité de direction, à un comité de pilotage et un comité technique. Le montage de ce projet a permis à des associations de se stabiliser financièrement car il comportait une enveloppe budgétaire pluriannuelle. Elles ont recruté des travailleurs sociaux et ont développé des actions répondant à un cahier des charges. En quelques années, la CAF a fait créer plus d'une dizaine d'EVS sur tout le département.

---

<sup>41</sup> Brochure SENACS Observatoire des centres sociaux et des espaces de vie sociale 2019

**Tableau n°9 Présentation du rôle comité technique et du comité de pilotage d'un EVS**

Rôle d'un comité technique	Rôle d'un comité de pilotage
<ul style="list-style-type: none"> <li>- démontrer en quoi chaque action constitue une réponse pertinente sur le territoire, et en quoi elle contribue à la mise en œuvre de politiques locales prioritaires,</li> <li>- sensibiliser les partenaires à la manière dont chaque action s'inscrit dans la mise en œuvre d'un projet social ambitieux à l'échelle d'un territoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter bilan des actions qualitatif et financier</li> <li>- Evaluer les actions</li> <li>- Valider les perspectives de l'année à suivre</li> <li>- Visibilité du projet et des orientations</li> <li>- Apporte des précisions sur une problématique saillante. Faire réagir (ex : problème budgétaire)</li> <li>- Convaincre les financeurs de l'utilité de ce qui a été mis en place.</li> <li>- Parler d'un parcours pour être plus pertinent que de parler de l'ensemble</li> <li>- Trouver de nouveaux acteurs</li> </ul>

Un référent de la CAF organise de manière régulière des réunions qui rassemblent les référents des EVS du département. Il a été possible d'assister à deux de ces réunions et d'y prendre des notes.

Ces réunions ont deux objectifs, d'une part diffuser ce qui est attendu dans les Espaces de Vie Sociale et d'autre part, créer un réseau. Les coordinateurs des Espaces de Vie Sociale échangent sur leur pratiques et problématiques et se soutiennent ainsi dans leur travail. Les référents s'expriment sans tabou devant les représentants institutionnels, et font part des difficultés rencontrées, l'objectif principal reste de répondre aux besoins de leurs publics.

Récemment, la CAF a annoncé qu'une partie des financements accordés allaient disparaître, cela se fera de manière dégressive. C'est donc à la charge des structures de trouver un complément pour maintenir les activités qu'elles ont mises en place.

Nous avons assisté à l'une de ces réunions.

La responsable action sociale de la CAF présente le programme du jour et demande à chacun de se présenter et de donner son humeur du jour. L'ambiance est plutôt positive, les coordinateurs EVS sont contents de se retrouver, toutefois un peu préoccupés de laisser leur structure et fatigués. Il y a beaucoup d'événements dans les EVS. Plusieurs structures doivent

renouveler leur agrément et le dossier administratif est lourd, certains se disent débordés. Il faut gérer le renouvellement d'agrément et gérer en même temps les temps d'animation.

Le point important de cette réunion aborde la suppression de la bonification de la prestation de service. Les représentants des EVS s'expriment sur le sujet et notamment la relation avec les partenaires institutionnels. Ils ne se sentent pas suffisamment accompagnés par les institutions alors qu'ils estiment proposer un service qui relève de la délégation de service public :

- Dans le meilleur des cas, le soutien se traduit par la signature d'une convention tripartite (CentreSocial /Ville/Caf), intégrant les objectifs partagés et les engagements financiers des 2 principaux partenaires impliqués dans le soutien du fonctionnement de la structure ;
- Globalement, il existe une reconnaissance et un soutien des politiques auprès des structures EVS, sans pour autant qu'ils s'inscrivent dans une perspective de financements pérennes ;
- Certaines structures s'inquiètent du manque de stabilité du soutien financier apporté sur des actions pourtant reconnues (Accompagnement social, médiation...). Ces baisses de financement peuvent rapidement fragiliser les structures sur des leviers phares de leur projet ;
- Par ailleurs, les structures s'appuient sur leur réseau, activent la dynamique relationnelle et se mobilisent fortement dans une recherche constante de nouveaux financements (appels à projets, mécénat...) ;
- Certaines structures envisagent de recentrer les actions sur ce qui est le plus essentiel et de réduire les activités. Cependant ce sont elles qui sont confrontées directement au public et ne savent pas comment leur expliquer qu'elles ne pourront plus répondre à certaines demandes. Elles ne veulent pas avoir pour rôle de répondre uniquement à l'urgence mais au contraire souhaitent pouvoir proposer des actions qui s'inscrivent dans le temps.

Alors qu'une baisse des prestations est annoncée, il est proposé aux coordinateurs de répondre à un nouvel appel à projets, sur un sujet spécifique dans le cadre du « référentiel national de financement des actions ». Ce référentiel a deux objectifs :

- Renforcer la lisibilité et l'efficacité des actions (critères d'éligibilité, dont le respect de la charte nationale et l'implication des parents dans les actions) ;

- Soutenir en priorité les structures qui développent un projet « parentalité » à l'échelle d'un territoire. Les « Structures d'animation de la vie sociale » seront prioritaires car elles sont reconnues comme ayant des projets qui s'inscrivent dans une dynamique de réseau.

Cette possibilité qui est offerte au référent implique de monter de nouveaux dossiers, les années passées certaines structures ne l'avaient pas fait car elles n'avaient pas développé d'actions particulières sur la parentalité. Elles y sont aujourd'hui encouragées.

En définitive, cette voie de financement amène les associations à davantage se structurer et se professionnaliser mais les difficultés qu'elles connaissent restent les mêmes.

#### 4.2.8. La relation avec l'Etat

##### 4.2.8.1 Une relation basée sur la confiance

Les associations interrogées sont présentes pour la plupart depuis de nombreuses années. Pour les plus « jeunes », elles sont généralement des émanations d'anciennes structures disparues ou de travailleurs sociaux ayant pris davantage d'indépendance. Ainsi, il existe une relation de confiance entre ces associations, l'Etat et ses représentants.

*« Ils nous connaissent déjà donc ils savent qu'on n'est pas en train de raconter des bêtises, ils savent qu'on n'est pas en train de chiffrer comme ça parce qu'ils vont sur les réseaux, ils sont déjà venus à nos manifs, ils viennent nous voir eux. » (Asso8)*

*« Donc nous ce dialogue on l'a facilement avec les financeurs, ils nous ont identifiés sur le quartier, je pense pas que l'on ait à prouver aujourd'hui la valeur de nos actions ou l'utilité qu'on a ou pas sur le quartier, celle-ci est claire pour tout le monde mais malheureusement c'est à plus haut niveau que ça suit pas. » (Asso9)*

*« Nous avons reçu aussi, en plus de notre subvention nationale, on a reçu une petite subvention de la ville donc c'est une reconnaissance de l'action que l'on mène, on est reconnu sur la place, pour faire un bon travail » (Asso15)*

*« Les associations qui viennent qui ont un projet, qui constate un besoin et qui vont voir, aujourd'hui on est dans une légitimité qui n'est pas contestable des pouvoirs publics, de définir les politiques publiques auxquelles elles veulent répondre et de manière à ne pas tomber dans le favoritisme de telle ou telle association » (Asso21)*

Cette relation de confiance est possible notamment par les contrôles qui sont opérés. Les associations sont en demande, elles ont la volonté de montrer comment elles utilisent les ressources qu'on leur alloue.

*« Il faut que les associations qui font du travail avec de l'argent public doivent être parfaitement encadrées et contrôlées, ça je ne le nie pas, ici on est très soucieux de respecter les politiques publiques » (Asso20)*

*« Moi j'ai pas de problème à dire il faut que je justifie de l'efficacité de l'action que je porte pour les publics que l'on accompagne. » (Asso19)*

#### 4.2.8.2. Une relation de dépendance

Cette relation étroite avec l'Etat entraîne pour certaines associations une relation de dépendance. La majorité des fonds associatifs proviennent de ces financements publics.

*« Alors il y a des choses qui nous échappent parce que la vie associative elle est dépendante, pour une part du financement public » (Asso2)*

*« Votre projet à travers une commande ce qui fait que, à un moment ou à un autre, vous êtes complètement dépendant de votre, du prescripteur. » (Asso4)*

*« On va dire les choses, c'est-à-dire que la question du financement du monde associatif, l'association est dans son projet économique très dépendante des financements publics » (Asso21)*

Les associations dépendent des financements mais plus largement du système politique.

*« Cette évolution-là, elle va beaucoup dépendre des élections à venir puisque forcément d'une équipe municipale à une autre il y a des directions qui sont prises et d'autres qui sont un peu abandonnées. Donc on est aussi dépendant du système politique en place, malheureusement » (Asso6)*

Certaines associations font le choix d'être indépendantes et de s'affranchir des financements proposés par l'Etat.

*« Alors je sais que y'a certains partis qui disent qu'étant donné qu'on remplit une fonction sociale il faut être soutenu par l'Etat, etc, et en effet je suis plus à me dire si nous on arrive à répondre à quelque chose sans être dépendant et être obligé de se pervertir pour faire ce que l'on veut, voilà. » (Asso1)*

Elles ont besoin d'affirmer cette indépendance pour pouvoir répondre au mieux aux besoins qu'elles identifient. Pour autant, ça ne veut pas dire que l'Etat est complètement désengagé, même s'il ne finance pas directement certaines actions, il participe indirectement à l'association, par le biais d'un contrat aidé par exemple. Cette indépendance est nécessaire pour certaines associations car elles sont en opposition avec l'Etat dans le cadre de la protection des droits des personnes.

*« C'est-à-dire que nous on est une association, moi en particulier, je mets à peu près la préfecture et le préfet au tribunal 3 à 4 fois par semaine. » (Asso13)*

#### 4.2.8.3. Les associations : outils de gestion des politiques publiques

L'Etat et ses collectivités territoriales sont les principaux financeurs des associations. Les décisions politiques ont des conséquences directes sur les associations. C'est le cas par exemple quand de nouvelles modalités de calcul sont utilisées pour définir un besoin social.

*« A la politique de la ville, on est sorti du territoire, sur notre quartier. [...] le découpage s'est fait de façon, on va dire de façon discutable, sur une moyenne. Par exemple, on n'a pas pris en compte qu'il y avait beaucoup de couples et de jeunes bobos qui s'étaient installés dans le quartier avec des*

*revenus relativement importants, donc ils ont complètement oublié des familles qui étaient en grosse difficulté, donc il y avait plus de familles en difficulté, donc la politique de la ville hop néant, il n'y avait plus de problème dans ce quartier ». (Asso2)*

La crise des années 2000 a inversé le rapport d'échange entre les financeurs et les associations. Initialement les associations étaient force de proposition et les financements suivaient.

*« Jusqu'aux années 2000, c'était pratiquement l'inverse, on avait des projets et les financeurs nous finançaient, nous, certaines conventions de contrat d'objectifs avec des collectivités, c'était l'association qui les faisait, on disait notre mission, ce qu'on voulait faire, comment on voulait le faire etc puis on signait c'est tout, c'est les collectivités qui nous apportaient la convention qui nous convenait parce qu'on avait un savoir-faire. » (Asso2)*

Maintenant, certains financements sont proposés selon les orientations politiques.

*« Maintenant il y a des orientations qui sont voulues par les pouvoirs public qui évoluent avec le temps en fonction des besoins qui sont recensés des habitants. » (Asso6)*

L'Etat peut être amené à cibler certains projets et directement indiquer les orientations que les associations doivent prendre.

*« Le département avait dit « il faut que sur la fonction de médiation il faut diminuer de 20 de 10 ou 20 pour cent votre budget », et ils les ont encouragés à avoir recours à des emplois aidés ce qui fait que ça diminue la masse salariale donc forcément ça a diminué le coût pour le conseil départemental ». (Asso2)*

*« Quand vous avez le conseil départemental et la région qui sans se concerter mais disent on va orienter les finances autrement que sur le système associatif et que on ne financera que si effectivement il y a des résultats sonnants et trébuchants, c'est un frein parce qu'à un moment il faut être lucide, parce que si demain les familles ont pas d'argent pour pouvoir partir*

*etc et qu'il n'y a pas les collectivités qui les aident, le service ou le projet va s'éteindre. » (Asso4)*

Mais des associations tentent de négocier ces propositions.

*« Le département a lancé une action pour accueillir des jeunes mineurs en appartement qui sont confiés au niveau de la protection de l'enfance avec un coût horaire/jour bas, très bas, Ben on a fait une proposition plus chère en disant on trouve intéressant de s'occuper de ces jeunes mais pas à ce coût là parce que c'est pas faire du bon travail, on ne sera probablement pas retenu. » (Asso19)*

Elles ont également le sentiment de perdre leur statut de partenaire privilégié, l'Etat ne raisonne plus que selon des objectifs précis et la relation entre Etat et associations devient plus impersonnelle.

*« On reconnaît pas que l'action sociale et éducative a un coût et que ce coût peut pas être supporté par les bénéficiaires, en tout cas d'une manière très minoritaire. Et donc ce coût social, il faut absolument que les institutionnels le prennent en compte, mais pour l'instant, au contraire j'ai l'impression qu'ils se jouent de nous en nous faisant supporter les coûts et si on se noie, ils prennent quelqu'un d'autre, voilà, [...]. On n'est plus associatif en partenariat avec eux, on est des prestataires privés, jetables et interchangeables, donc le fond idéologique associatif importe peu finalement à l'institutionnel » (Asso5)*

Certaines associations ont ainsi le sentiment d'être instrumentalisées, n'ayant pour vocation de répondre qu'aux seules volontés politiques.

*« On doit tous pouvoir s'appuyer les uns sur les autres parce qu'on gère tous les problématiques difficiles plutôt que de se tirer dans les pattes et on peut parfois être instrumentalisé, il faut faire attention » (Asso19)*

*« Et, on a développé des activités d'animation pour des collectivités territoriales, on a fait du très bon travail, le maire a changé et quand l'appel d'offre est arrivé à échéance, comme par hasard ou est-ce que c'était sans*

*doute, ou c'était un hasard, on n'était plus choisi mais ce n'était pas lié à notre travail, c'était lié à d'autres aspirations. » (Asso4)*

*« On est de plus en plus instrumentalisé par les pouvoirs publics, à visée électoraliste, c'est-à-dire que : « Allô oui on va faire une séquence de communication sur ce que vous faites nanana », on est aux ordres, on reçoit un financement, on est aux nos ordres et alors c'est des photos, on est utilisé » (Asso2)*

Dans certaines situations, elles deviennent même un terrain d'application pour mener des politiques sociales.

*« Nous on a des fois le préfet qui téléphonait, la préfecture qui téléphonait il fallait prendre en 1 mois ou 2 mois, il fallait prendre 30 emplois, allez on les finance, qu'est-ce que vous faites, prenez-les et ça c'est des dérèglements puisqu'on s'habitue, c'est de l'argent, les emplois aidés c'est de l'argent et on s'habitue à vivre au-dessus de ses moyens ou même sans être rentable. » (Asso2)*

Cette application se matérialise également par une sélection qui s'opère dans le public. En effet, les associations peuvent être incitées à choisir les personnes les plus à même de réussir un accompagnement social, marginalisant ainsi les plus précaires.

*« Il y a vraiment une sélection mais c'est à cause des financeurs parce que si, dans la subvention, on vous dit vous aurez la subvention en totalité si 30% des personnes accueillies sont placées en emploi, vous allez faire de l'écémage, vous allez choisir les meilleurs, c'est pour ça que l'accueil inconditionnel et de dire tout le monde peut travailler, nous c'est vraiment ce qu'on essaie de faire on part de la personne de ce qu'elle est et on considère que tout le monde, que n'importe quelle où qu'il soit, [...] parce que justement on ne veut pas aller dans ce type d'actions qui ont un effet pervers, finalement ceux qui en ont le plus besoin n'y ont jamais accès donc voilà c'est le problème de l'insertion par l'activité. » (Asso19)*

L'Etat est ainsi positionné parfois comme seul décisionnaire dans l'application des politiques publiques mais aussi comme maître du devenir de certaines associations.

*« Soit la société elle décide que c'est important le tissu associatif, l'intérêt de ce qui est fait et donc, entre guillemets, c'est la force publique qui dit « Je souhaite continuer à aider le regroupement de personnes qui vont se mettre au service d'une population ou d'un intérêt ou etc. » et cela va passer par des politiques publiques. Effectivement, les freins c'est si demain la politique publique elle dit : on arrête, c'est vite vu. » (Asso4)*

On peut citer en exemple, un type d'actions qui s'était fortement réduit par manque de soutien et qui est aujourd'hui à nouveau plébiscité par les politiques publiques : les séjours de vacances, anciennement appelés « colonies de vacances ». Bon nombre des centres de vacances, accueillant des colonies ont disparu mais sont aujourd'hui recherchés pour organiser des « colos apprenantes »<sup>42</sup>.

*« Je vois par exemple, les séjours de vacances en France, il y avait un savoir-faire en France sur les séjours de vacances mais une culture du séjour de vacances, des colonies de vacances, des scouts etc. mais éducativement, c'était une mine d'or. En 20 ans, on a tout détruit, à reconstruire ça demandera 50 ans mais c'était une mine d'or éducative et finalement un coût relativement faible par rapport aux bienfaits sur la société parce que le bien-fait indirect, il est énorme de l'éducation ». (Asso2)*

Cette application de la politique sociale par l'Etat se matérialise par l'utilisation d'outils spécifiques communs à tous. Ces outils sont complexes et demandent un certain niveau de compétences, qui par conséquent n'est possible que pour des associations suffisamment structurées.

*« Je dois déposer des dossiers de subvention tout est dématérialisé c'est-à-dire que les actions doivent déjà avoir un niveau d'organisation qui leur permet d'avoir des logiciels à jour, d'avoir des outils de travail, d'avoir des personnes qualifiées [...] ça veut dire qu'on demande à un niveau*

---

<sup>42</sup> Dispositif mis en place par le ministère de l'éducation nationale à la suite de la crise engendrée par la COVID-19. <https://www.education.gouv.fr/les-colos-apprenantes-304050>

*d'exigence, de professionnalisme qui ne correspond pas toujours au monde associatif et qu'on ne retrouve pas toujours dans les entreprises cotées en bourse du CAC 40. » (Asso16)*

*« Par exemple, quand on doit être payé par l'Etat ou une collectivité, on doit mettre notre facture sur une espèce de plateforme qui s'appelle chorus, c'est pas donné à tout le monde, de manœuvrer ça correctement donc là aussi plus de formalisme, de procédure, d'accès à des outils, pour répondre à des marchés donc on ne l'est pas encore tout à fait mais on va l'être bientôt, signature électronique, certificat électronique, donc ça pour la petite structure de proximité c'est compliqué » (Asso21)*

#### 4.2.8.4. Le pouvoir de restructurer le paysage associatif

L'Etat est positionné comme l'acteur qui a « le pouvoir ».

*« C'est une vision aussi des choses donc il y a le pouvoir, la puissance publique ou le pouvoir politique c'est peut-être un grand mot mais en tout cas il a une vision de la société qui influe sur ça » (Asso4)*

Il a non seulement le pouvoir d'orienter les politiques publiques mais aussi le pouvoir de changer les orientations des associations. Cela renvoie aux notions de dépendance et d'instrumentalisation évoquées précédemment.

*« Je vois de plus en plus, c'est l'habilité politique des choix administratifs, c'est-à-dire qu'un directeur de service change et on change d'orientation. Nous on doit, comme on est asservi en tant que service au public, si ce n'est service public, on doit changer de casquette, changer, ça c'est difficilement acceptable pour une association qui se voudrait autonome, en fait on ne l'est plus. » (Asso5)*

L'Etat utiliserait deux procédés pour orienter les structures : le « financement de survie » et le « financement par commande publique ». Le premier procédé consiste à donner juste assez en termes de financement pour que la structure continue de mener des actions. La commande publique quant à elle est un procédé qui a été évoqué précédemment. C'est

aujourd'hui le moyen privilégié pour financer l'action sociale. Il y aurait ainsi une intention de l'Etat à transformer les associations, à ce qu'elles se rapprochent davantage d'un modèle entrepreneurial.

*« Une voie c'est l'instrumentalisation et comment on fait en sorte que sur certaines structures elles aient la tête juste au-dessus de l'eau pour ne pas plonger et s'en servir et qu'elles aient une utilité, peut-être pas sociale, mais une utilité pour des institutionnels et l'autre voie ça serait en fait d'orienter les structures à des rapprochements, voire des regroupements et derrière d'organiser un fonctionnement sur des associations qui se retrouveraient à devenir des entreprises, des entreprises de l'économie sociale et donc qui fait de plus en plus penser à une forme d'entrepreneuriat social mais qui n'est plus l'association loi 1901, qui peut se créer avec une liberté d'intervention, la commande, obtenir des subventions amène à une orientation dans une voie particulière par les financeurs. » (Asso16)*

Cette intention de transformation se matérialise par des incitations au regroupement, c'est-à-dire à la fusion d'associations entre elles.

*« Les pouvoirs publics leur ont demandé de grossir, de s'assembler, de s'absorber de devenir moins d'interlocuteurs. » (Asso12)*

*« Dans le service à la personne, c'est flagrant que, il y a des sociétés, mais il y a beaucoup d'associations qui pour survivre se sont regroupées, on leur a demandé de se regrouper, le financeur a dit... » (Asso4)*

*« Les pouvoirs publics nous demandent de coopérer, elles nous demandent parfois de fusionner. Par exemple, à [ville], ils ont demandé, à l'époque, 2005 par-là, ils ont demandé aux « Restos du cœur » de fusionner avec la « banque alimentaire », un truc comme ça, pour des questions d'ordre pratique, de local » (Asso10)*

Même si les associations essaient de résister à ces incitations, elles sont prêtes à céder lorsqu'elles n'ont pas le choix financièrement et qu'elles veulent avant tout garantir le maintien des actions.

*« Et c'est juste pour des raisons financières, complètement. On n'est pas égoïste, si ça permet après aussi de maintenir l'activité sur le quartier, on le fera, si vraiment on en arrive là, on n'en est pas encore là et on fera en sorte de ne pas y être après s'il fallait le faire pour que ça maintienne l'activité parce que on fera ce qu'il faudra, on fera tout pour que ça ne ferme pas, pour pas qu'un jour ce local soit fermé et qu'il n'y ait plus rien. »*  
(Asso9)

Ce rapprochement amène donc des associations à fusionner. Il y a des structures qui sont absorbées par d'autres. Ce sont les plus « grosses » associations du secteur qui ont la capacité de fusionner. Elles sont approchées pour absorber des petites associations qui rencontrent de nombreuses difficultés et risquent de déposer le bilan.

*Non c'est pas la philosophie la fondation, on n'a pas souhaité le faire, on a été approché mais on l'a jamais fait. [Asso20] par exemple a fait des fusions, absorption, des filialisations je crois d'autres associations, nous on l'a jamais fait c'est pas trop dans la philosophie de la fondation mais on aurait pu et on l'a pas fait, il y a des associations qui ont déposé le bilan je pense notamment à l'association [nom] qui voilà mais voilà c'est pas trop dans l'état d'esprit du conseil d'administration. »* (Asso19)

Il y a également, de petites associations qui fusionnent entre elles pour pouvoir former une « grosse » association et ainsi augmenter leur capacité d'actions et mutualiser leurs moyens et compétences afin de pouvoir concurrencer d'autres structures.

*« Oui on a fusionné avec une autre association qui était plus petite que la nôtre mais qui était importante quand même, le fait de fusionner avec cette association il y a 4 ans maintenant, a fait que le financement conseil départemental est devenu prioritaire chez nous alors que jusqu'à présent c'était plutôt préfecture, DDCS [...] ça change les équilibre financiers et ce sont les services qui gouvernent, et on en est à un stade où ce sont maintenant les collectivités nationales et territoriales qui viennent nous solliciter »*  
(Asso20)

En définitive, le paysage associatif serait composé de petites associations de proximité, qualifiées de « militantes » et d'associations de taille plus importante, dites « professionnelles », capables de répondre aux commandes publiques.

*« moi pour ma part, je trouve ça plutôt sain dans la mesure où je pense que les associations se professionnalisent de plus en plus, enfin des associations comme les nôtres voilà, peut-être pas la structure de proximité mais c'est plus compliqué parce qu'ils ont moins de fonds voilà et qui sont peut-être encore un peu plus sur un modèle militant, nous on est clairement une association professionnelle, enfin ça empêche pas d'avoir une âme, des valeurs, de défendre des choses mais c'est notre travail voilà, par rapport au marché ou aux subventions, finalement à partir du moment où c'est la collectivité qui dicte ses besoins, elle devrait tout le temps passer par un marché public, ça c'est la norme, nous ça nous va bien parce qu'on est habitué voilà mais je reconnais que pour des structures plus petites, ça c'est, ça peut être un obstacle » (Asso21)*

### 4.3. L'identité

Parmi les documents collectés, une association a donné une « fiche d'identité ». Cette fiche est découpée en quatre sections distinctes. La première est un paragraphe qui présente l'association. La première information donnée est la date de création puis il est rappelé qu'elle est une association à but non lucratif. Il vient ensuite la présentation de l'objet de l'association, c'est-à-dire sa raison d'être, et les causes qu'elle souhaite soutenir. La deuxième section présente un bilan chiffré, on y retrouve des informations sur le réseau, le nombre de bénévoles, de donateurs, de personnes accompagnées, le nombre d'actions et de programme lancés... Enfin les deux dernières sections mettent en valeur la communication, l'une présente les publications et supports que l'association émet et l'autre les réseaux de communication, tels que les sites internet, et réseaux sociaux. Cette fiche présente quelques premiers éléments relatifs à l'identité d'une association. La date de création, l'objet et les valeurs de l'association, les chiffres clés sont des informations que l'on retrouve sur la quasi-totalité des supports fournis par les associations. On note également certains agréments ou l'appartenance à un mouvement, comme celui de l'éducation populaire.

Les précédentes sections de ce chapitre ont mis en avant, plusieurs éléments qui caractérisent ce qu'est une association. On peut noter par exemple que les associations sont associées à la créativité et l'innovation : *« il y a plein d'initiatives, il y a plein de bonne volonté dans le secteur associatif donc c'est ça notre dynamisme donc c'est ça cette créativité il faut l'entretenir, il faut pas se résigner » (Asso19)*

On peut aussi rappeler leur caractère non lucratif : *« un statut d'association, c'est la non-lucrativité et le principe de non lucrativité, [...] c'est qu'il y a une indépendance du pouvoir par rapport à l'argent, [...] la gestion à but non lucratif c'est la gestion désintéressée » (Asso2)*

L'identité associative est portée par le conseil d'administration des associations au travers de valeurs. Cette notion de valeur est importante, sur l'un des supports fournis par une association il était écrit :

*« L'assemblée générale a défini 4 valeurs de référence à réaffirmer, qui fondent le nouveau projet éducatif de l'association et son ADN ». (Asso2)*

Certaines établissent des règles très strictes pour pouvoir entrer dans l'instance de gouvernance et donc protéger le projet et les valeurs de l'association.

*« On a construit les statuts comme ça aussi, le conseil d'administration est fermé, c'est dur d'y rentrer mais on l'a écrit comme ça exprès pour pas que l'essence du projet s'échappe, le conseil d'administration c'est un groupe de gens qui se connaissent, qui sait où il veut aller et donc ça protège l'association. Si c'était une société ça dépend d'une personne [...] sous forme associative ça protège quand même car s'il arrive quelque chose à l'un des administrateurs ce sont les 3 autres qui ensemble décident qui peut intégrer le conseil d'administration, c'est plus protecteur pour le projet » (Asso12)*

Il y a également des valeurs associées au travail qui sont différentes. On s'attend à ce que les salariés dans les associations en fassent plus, s'investissent davantage.

*« C'est les missions, elles s'arrêtent pas et ça aussi c'est compliqué parce que moi j'ai une fiche de poste comme tout le monde à laquelle je peux me limiter, [...] ça c'est les valeurs que l'on porte nous qui font que ça amène*

*à ça [...], on n'est pas là à compter nos heures tout ça, prendre nos récupérations » (Asso9)*

*« Il y a de l'investissement des gens mais souvent les gens qui travaillent en association c'est pas des gens qui vont regarder exactement quelle est leur fiche de poste quels sont leurs horaires » (Asso18)*

Pour certains, cela va jusqu'à sacrifier la vie personnelle : *« j'ai accepté à plusieurs reprises d'être payée en retard parce que je savais que la situation se débloquait voire dans 1 mois voire dans 2 mois et ça moi je l'ai accepté à titre personnel, je connais pas beaucoup de directeurs qui l'aurait accepté. On accepte de faire des heures en week-end, on accepte de faire des concessions sur notre vie familiale, on accepte, on le fait mais jusqu'à quand ? » (Asso9)*

Cette notion d'investissement est importante car elle est le reflet d'un état d'esprit propre aux associations. Peu importe le poste ou le travail effectué, tout le monde doit participer au bon fonctionnement de l'association.

*« On fait attention à ce syndrome des gants blancs et on demande aux personnes de participer à la vie associative, en remontant les manches à tout, on voit des comptables ici prendre des cartons parce qu'il y a les plaquettes de théâtre qui arrivent, voilà un petit peu tout le monde participe à tout, sans oublier sa spécialisation et bien faire son travail mais c'est important dans l'état d'esprit. » (Asso2)*

On peut ainsi parler de « salariés solidaires ».

*« Nous on a été déclaré en tant qu'association mais on peut très bien fonctionner sans salariés, il y a certaines fédérations, certaines grosses communes qui ont une antenne [...] sans salariés mais ils ont pas autant de budget que nous, ils ont pas autant d'activités que nous, donc nous forcément il y a 15 salariés, on a une masse de travail et une masse d'actions que nous menons tout au long de l'année très importante, [...] donc non [Asso3] n'est pas une entreprise sociale c'est une association loi 1901 qui a la chance d'avoir en son sein des salariés solidaires. » (Asso3)*

Cette notion d'identité est questionnée à plusieurs reprises par les acteurs associatifs. Ils ont conscience que le modèle associatif est en train d'évoluer et leur identité avec, même s'ils essaient de la garder intacte.

*« C'est ça le problème des associations de nos jours, c'est continuer à prospérer ou continuer à faire évoluer leur projet, tout en regardant une identité qui ne sera plus jamais la même et là c'est compliqué. » (Asso4)*

#### 4.3.1. L'importance de leur histoire

L'identité des associations est associée à leur histoire. De manière très spontanée, la quasi-totalité des acteurs interrogés ont évoqué l'histoire de leur association, peu importe la date de création. L'âge moyen des associations interrogées est de 33 ans mais il y a des associations centenaires et d'autres qui ont moins de 5 ans d'existence. Dans les documents fournis par les associations, elles font part de leur attachement à leur histoire. Par exemple, sur l'un des supports, une section était dédiée à *« l'attachement à nos racines, notre histoire et nos valeurs fondatrices »*. Une autre propose une section *« une identité enrichie par la vie »* et décrit ensuite toutes les étapes importantes de son histoire. Enfin, une dernière a travaillé avec un historien pour produire un ouvrage qui conte toute l'histoire de l'association, comment elle a évolué avec la société et l'impact qu'elle a eu sur le territoire. Les associations les plus anciennes possèdent une histoire riche. Leur histoire est souvent marquée par différentes périodes, elles alternent généralement entre des situations prospères et des situations plus difficiles. Elles ont évolué et se sont façonnées en fonction des besoins sociaux, du paysage urbain, des politiques locales. Elles sont capables de témoigner des changements qu'elles ont vécu et notamment du point de rupture entre le moment où les subventions étaient abondantes, elles étaient libres et le moment où les ressources se sont raréfiées et où elles sont entrées en concurrence.

Le paysage associatif local a été modifié par tous ces changements, certaines ont disparu et d'autres se sont créées. Celles qui ont su rester et perdurer ont dû s'adapter pour traverser les difficultés, elles ont eu des stratégies différentes, certaines ont été modifiées en profondeur.

Cette section comporte peu citations pour des raisons de confidentialité.

#### 4.3.2. Définir son identité associative

La notion d'identité est apparue dans plusieurs thématiques précédentes. Les associations y font référence lorsqu'elles doivent faire face à certains changements.

C'est le cas notamment lorsque les associations évoquent la situation de concurrence, elles ont le sentiment de « perdre leur ADN ».

*« Après on est en concurrence donc ça c'est très dur parce que si on a un objectif d'avoir plus de salariés, plus de parts de marché, social quelque part, on perd notre ADN, on peut perdre de vue la solidarité qu'on a entre les associations. » (Asso19)*

L'identité se forge également dans le choix du nom et de la manière dont le public peut le reconnaître. Il existe une identité visuelle pour certaines, avec un logo, un slogan et un code couleur, par exemple.

*« On voulait un nom plus simple que [nom complet de l'association] qui n'était pas très vendeur et donc on l'a appelé [nom utilisé par l'association] surtout pour la communication mais ce n'est pas un nom officiel mis à part sur les cartes de visites ». (Asso12)*

Les associations travaillent leur identité et la manière dont elles sont perçues.

*« Les locaux qu'on a, le matériel qu'on a, l'agencement qu'on a, ça fait venir de nouveaux clients, on communique différemment donc de nouvelles personnes entendent parler de nous, ils ne nous voient plus comme « ah ils donnent à manger, ils donnent des vêtements » mais ils font autre chose, donc on s'améliore. » (Asso3)*

Certaines associations vont réaliser une véritable démarche d'affirmation de leur identité. Sur un support, il était écrit :

*« Le projet associatif prend racine dans notre « projet éducatif » qui rappelle d'abord notre identité, notre ADN, les finalités fondatrices de l'association, celles-là même qui guident notre action. Il est nécessaire de faire valoir cette identité et ses spécificités auprès de tous les acteur.trice.s*

*de l'association, de son écosystème, mais aussi auprès des partenaires qui nous accordent leur reconnaissance et leur soutien. »*

L'une d'entre elles propose ainsi 10 points sur « l'affirmation de nos spécificités et d'une vision pour cultiver notre identité », elles sont ainsi résumées :

- Les valeurs humaines et citoyennes
- Ancrage territorial et son statut d'association de proximité
- Expert de l'éducation populaire et l'action éducative et sociale
- Les relations de confiance établies avec les partenaires depuis de nombreuses années
- L'engagement militant des salariés et bénévoles
- La qualité du travail
- La diversité de l'offre
- La proposition d'actions complémentaires à d'autres champs
- La capacité à innover
- Le pragmatisme, c'est-à-dire la capacité à s'adapter aux évolutions de leur environnement

Une directrice interrogée voit le modèle associatif, comme un modèle de gestion simplifiée et moins lourd que celui d'une entreprise. Ainsi, elle fait le choix de ne pas développer davantage son activité pour s'assurer une gestion équilibrée.

*« Du coup, c'est confortable au niveau des charges, les seules charges sont les charges salariales, patronales, c'est tout, donc ça c'est une bonne chose [...] Il y a le syndicat national des éditeurs où j'ai des bons conseils ou en fait pour rester là sur le modèle association que je veux à tout prix garder pour ma tranquillité parce que après j'ai peur de pas m'en sortir tout simplement parce que financer notre poste, développer le livre et tout ça c'est faisable mais après c'est trop fragile. Du coup je me suis retrouvée là, la marge est faible donc c'est pas évident, c'est très fragile. » (Asso17)*

Quand les acteurs évoquent le besoin de voir évoluer le modèle associatif, ils se tournent vers la comparaison avec le modèle de l'entreprise. Ils identifient l'association à des valeurs et des projets spécifiques :

*« C'est vrai que les gens quand ils sont dans l'associatif il y a, on va dire le moteur c'est plutôt les valeurs, c'est le projet oui je crois, même s'il y a de moins en moins de gens qui sont dans cette vision-là. » (Asso4).*

Cependant, aujourd'hui, les associations sont perçues comme des « mini-entreprises » et un autre mode de pensée s'accompagne de cette perception ; quand d'autres refusent cette perception en faveur d'une identité de structure de proximité :

*« On est presque obligé de penser comme une entreprise. » (Asso11).*

*« J'ai pas envie de devenir une entreprise, on a envie de devenir l'asso de proximité, du secteur comme il existait il y a 30 ans en arrière dans des quartiers » (Asso8)*

C'est une proximité non seulement avec le public accompagné mais aussi en interne. Dans les plus grosses associations, cette proximité se perd et les salariés sont en recherche d'appartenance.

*« La proximité entre salariés, c'est important dans notre association, on est une petite association, il est essentiel d'avoir une cohésion, de se connaître, de se parler, de réfléchir ensemble, tout ça c'est vachement important. [...] Nous, avec les familles, avec les enfants, ils sentent qu'on est là pour eux, on n'est pas là parce que c'est notre travail, on vient pas pour prendre notre salaire, ils savent qu'on est là » (Asso9)*

*« En grossissant on s'aperçoit aussi que de plus en plus, on a plein de sites différents donc beaucoup de nos salariés ne se connaissent pas entre eux et il y a peu d'occurrences, comme on est pas trop dans les commissions, les réunions, les machins, [...] et donc les salariés d'un pôle ne connaissent pas les salariés d'autres pôles et là il y a une demande en termes d'identité, d'appartenance, d'implication, peut-être qu'il va falloir trouver à satisfaire d'une certaine manière » (Asso21)*

Comme il l'a été évoqué précédemment, la taille des associations est un facteur déterminant pour les associations, elle a également des conséquences sur son identité. En effet, les associations adoptent des organisations différentes qui influent sur le degré d'implication des salariés.

*« Quand vous avez 80 salariés permanents c'est bien, on peut vous dire vous pouvez demain monter à 100 parce que vous récupérez une mairie*

*mais après, vous ne voyez plus, savez plus qui sont vos salariés, mais vous avez du mal surtout quand ils sont éloignés. Déjà quand ils sont proches c'est pas évident parce que c'est déjà éclaté, parce que les systèmes sont éclatés c'est compliqué. Et puis, c'est plus du tout la même gestion, la même vision des choses. » (Asso4)*

Plusieurs associations se comparent à des entreprises mais soulignent la différence avec ce modèle. Une différence majeure se situe dans le fait de ne pas pouvoir partager la valeur créée.

*« Dans tous les cas, l'argent qu'on génère c'est pas pour faire du bénéfice, c'est pour le réutiliser pour la solidarité. » (Asso3)*

Le fait de s'identifier et se comparer à une entreprise les amène à se questionner sur leur identité. C'est le cas des grosses associations qui adoptent une organisation différente, se rapprochant de celle de l'entreprise. Elles perdraient ainsi « une fibre » propre à l'associatif.

*« Il y a des grosses structures moi j'ai les collègues dans des grosses associations qui fonctionnent comme des entreprises donc ils ont du personnel, ils ont des ressources humaines, ils ont un responsable de ressources humaines, mais malheureusement, alors ça fonctionne très bien, ils mènent leurs actions tout ça mais ils ont perdu cette fibre-là. » (Asso9)*

#### 4.3.3. Le choix des partenaires

Dans la construction de l'identité associative, se pose la question du choix des partenaires et plus particulièrement des partenaires financiers.

*« C'est tous des débats qu'on a eu dans le conseil d'administration, on va faire des séjours pour les enfants, on va faire des beaux trucs pour les enfants et puis on va d'un côté dire il faut la restauration bio et tout ça et puis d'un autre côté vous allez être sponsorisée par McDo parce que McDo vous aura donné de l'argent ou Coca-Cola. Ça, ça va commencer à poser des soucis, je grossis le trait hein parce que c'est évidemment pas aussi simple que ça. » (Asso4)*

La dépendance des associations à ses financeurs donne le sentiment parfois de ne plus avoir le choix dans les actions proposées et donc d'impacter directement le projet associatif.

*« C'est pas qu'on envisage c'est que de toute façon est-ce qu'on va avoir le choix c'est différent voilà, mais quand vous commencez à dire on va pas avoir le choix, je pense que le projet associatif en prend un coup parce que si vous y allez pas par choix et parce que vous êtes obligé d'y aller parce que de toute façon vous avez pas le choix, à la sortie ça ne sera pas la même chose. » (Asso4)*

Lors notamment de grandes difficultés financières, certaines associations ont eu le sentiment de se perdre dans les choix qu'elles ont opérés dans les actions à mener sur le terrain.

*« Nous on a fait des choix, on ne perd pas l'idée de notre mission, encore que dans les années 2000 on a eu des difficultés économiques assez importantes et quand on est centré sur les chiffres et on va dire sur son portefeuille, on n'est pas centré sur l'âme et sur ses convictions et ses idées et donc dans un contexte économique où la vie associative a été malmenée d'autant par les financeurs publics, ben il y a eu beaucoup de désorientations de ces associations. » (Asso2)*

Certains acteurs vont jusqu'à avoir le sentiment de se pervertir s'ils dépendent des financeurs pour mettre en place leurs actions.

*« Alors je sais que y a certains partis qui disent qu'étant donné qu'on remplit une fonction sociale il faut être soutenu par l'Etat, etc., et en effet je suis plus à me dire si nous on arrive à répondre à quelque chose sans être dépendant et être obligé de se pervertir pour faire ce que l'on veut, voilà. » (Asso1)*

Dans cette situation, les associations parlent alors « d'institutionnalisation ». Elles ont oublié leur objet mais continuent de répondre aux besoins en fonction des financements qui sont proposés pour le faire.

*« Il y a un phénomène qui est très intéressant et qui touche beaucoup d'associations, c'est le phénomène de l'institutionnalisation, au bout d'un*

*moment quand on vit, quand on a un certain âge on va dire, une association qui vit depuis quelques années, elle pense plus qu'à survivre, à subsister qu'à son objet-même, son objet devient survivre et donc elle peut oublier, [...] Le phénomène d'institutionnalisation, c'est aussi le phénomène des habitudes, où l'habitude, on agit plus par habitude que par sens, c'est-à-dire que c'est l'habitude qui nous guide ». (Asso2)*

#### 4.3.4. Une société en mouvement

L'identité des associations se construit dans une société qui change et qui évolue rapidement. Cette société doit faire face à de nouveaux défis qui impactent directement le travail des associations :

- *« Les évolutions technologiques » (Asso2) ;*
- *« Le changement de population donc le flux migratoire à mon avis il n'est pas prêt de se tarir » (Asso20) ;*
- *Différents types de populations qui cohabitent au sein d'un même quartier « on n'a pas pris en compte qu'il y avait beaucoup de couples et de jeunes bobos qui s'étaient installés sur le quartier avec des revenus relativement importants, donc ils ont complètement obéré des familles qui étaient en grosse difficulté » (Asso2).*

La société dite de « consommation », l'individualisme sont des notions qui ont des conséquences sur les associations et leurs actions. Le rapport entre les usagers et les associations est en train de changer. Les services proposés par les associations sont considérés comme des biens de consommation, comme une entreprise le ferait.

*« Les évolutions sociétales sont très, très importantes et donc par rapport à ça les associations doivent évoluer et très rapidement. Je pense aussi par rapport à la société de consommation, qui impacte beaucoup de choses, on le voit déjà dans la façon de consommer des biens. [...] les gens qui participent et qui par exemple font des activités au sein des associations, ont tendance à voir l'activité comme un bien de consommation normal et l'opérateur qui le fait, qu'on soit Amazon, [Asso], [ONG], c'est pareil de toute façon, il faut qu'on soit remboursé, on a des droits, on a aucun devoir mais on a des droits et c'est un peu cette chose qui transparaît dans toutes nos activités. » (Asso2)*

C'est donc aux associations de retravailler ce rapport et de replacer la notion « d'adhérent », un statut spécifique aux usagers des associations.

*« Donc c'est à nous de leur rappeler dans notre relation d'adhérents à association, parce que ce sont des adhérents, qu'ils ont une relation contractuelle avec nous d'adhérents, et pas de consommateur, et qu'ils ont des devoirs autant que des demandes. » (Asso2)*

#### 4.3.4.1. Une gouvernance amenée à évoluer

Ces changements ont également une incidence directe sur le bénévolat et donc le fonctionnement même des associations. La configuration actuelle des associations avec un bureau et un conseil d'administration demande un engagement important de la part de quelques personnes, à la fois en termes de temps consacré mais aussi sur la durée. C'est le conseil d'administration qui a pour rôle de faire vivre les valeurs et le projet de l'association.

*« Ce qui m'a intéressé dans l'animation et c'est le regroupement de personnes autour d'une idée et que les gens s'unissent pour dire « voilà on croit ça, on veut faire ça » etc. Et je trouve que la société va pas du tout dans ce sens, on va pas du tout dans ce sens-là, on est plutôt dans l'individualisme, ou alors sur des projets très ponctuels où les gens se mobilisent mais pas sur du long terme, l'associatif, où les gens ont besoin de se mobiliser sur un peu du plus long terme » (Asso4)*

Celui-ci a une forte dimension éthique, autant dans son travail, que dans sa composition.

*« Pour cela, il faut ça soit des instances effectivement qui ne soient pas intéressées ni de près ni de loin, ni directement, ni indirectement parce que quand c'est la femme qui est présidente et le mari directeur, ça s'appelle de la gestion intéressée, quand on a effectivement et là on est dans le monde de l'entreprise déguisée c'est tout. » (Asso2)*

Ces conseils d'administration rencontrent aujourd'hui une difficulté majeure : leur renouvellement. En effet, la grande majorité des conseils d'administration est constitué de personnes âgées.

*« On voit que le conseil d'administration vieillit, que c'est compliqué de faire le renouvellement que de trouver des gens parce que il y a effectivement la structure salariée mais elle existe parce que il y a un conseil d'administration c'est la base qui est là, mais le problème c'est que les conseils d'administration sont tous vieillissants, qu'on a du mal à trouver des gens qui s'investissent et qui soient là [...] vous ne pouvez pas faire une association si y a plus quelqu'un qui travaille sur le projet ça a plus trop d'un intérêt. » (Asso4)*

*« On a un conseil d'administration extrêmement âgé, masculin, la présidente elle est là depuis un an et très, très dur de trouver parce que quand on est en activité, ça va prendre du temps et quand on a la retraite on a on n'a pas forcément l'envie. » (Asso19)*

*« Un risque aussi parce que là les membres du bureau, le responsable de l'immobilier, le trésorier, le responsable des bénévoles, c'est des bénévoles et actuellement on a des problèmes de santé grave, on a des problèmes d'âge, on a deux de nos responsables qui ont 75 ans, c'est la limite d'âge dans notre association. Donc on a des vrais problèmes de pérennité de l'association. » (Asso14)*

Pour certaines associations, cette obligation de constitution d'un conseil d'administration devient une contrainte. Elles se posent alors la question de faire évoluer leur modèle, en devenant une SCOP, par exemple, pour pouvoir s'en affranchir.

*« Le premier c'est une difficulté de mobilisation des bénévoles, au niveau du conseil d'administration, ça c'est une réalité sur énormément d'associations, plus de la moitié et en même temps on était parti sur une évolution à un moment donné en disant si n'on arrive pas à mobiliser ces bénévoles on part sur une SCOP. » (Asso1)*

Par son caractère non-lucratif, l'association ne permet pas le partage des bénéfices. Avec l'arrivée de nouvelles formes d'entreprise, telles que les SCOP, cette possibilité est un levier de motivation pour les salariés pour s'investir dans la structure. Ici, un acteur sous-entend, que les salariés sont aujourd'hui en « recherche d'un retour sur investissement ».

*« Ce qui fait la différence c'est que tant que vous n'avez pas de personnes qui vous demandent d'avoir une rentabilité à 10 ou 20 % parce qu'il est actionnaire et qui veut un retour sur investissement, c'est pas la même chose, ou que vous êtes une SCOP où une partie du capital qui est redistribuée. Quand vous êtes associatif, quoique vous fassiez, le conseil d'administration ne s'enrichit pas et les cadres dirigeants comme moi, moi ça me change rien et ça c'est des notions qui sont de plus en plus difficiles je pense en termes associatif et cette notion-là et même pour mes salariés. [...] Ceux qui me disent, parce que là après vous avez comme une entreprise des critères de performance etc, des évaluations avec votre N+1, qui vous note, et si vous êtes bien noté, vous avez une partie de votre salaire variable qui voilà ça et c'est ça dans l'associatif c'est plus compliqué à manager »*  
(Asso4)

Même si certaines associations évoquent une évolution possible en SCOP, comme expliqué dans la première partie, cela engendre des questions au niveau de leur identité. Il y a d'une part la perception des personnes extérieures à la structure : *« je sais pas si du coup les politiques publiques ou les adhérents, en tout cas les bénéficiaires, ont la même vision d'une SCOP que d'une association de façon assez philosophique et si du coup on va avoir le même retour, dans le sens où si on passe en SCOP, ils veulent faire de l'argent »* (Asso1). Et d'autre part, la gestion des éventuels bénéfices, vis-à-vis des salariés : *« c'est vrai que la SCOP du coup y'a les salariés qui ont, entre guillemet, c'est l'entreprise qui leur appartient donc si y'a des bénéfices ils peuvent »* (Asso1)

Il y aurait donc un besoin pour certaines associations de définir une nouvelle identité, située entre l'entreprise et l'associatif tel qu'il est connu aujourd'hui. Il faudrait garantir la philosophie associative mais pouvoir offrir de nouveaux leviers économiques.

*« j'ai parlé de ça à mon président en disant est-ce qu'on passe en SCIC<sup>43</sup>, en SCOP, il y a ces possibilités-là, qui sont une alternative entre le tout entreprise, c'est toujours des images du CAC40 où en gros l'objectif c'est le profit, et l'associatif complètement dénué de tout intérêt »* (Asso4)

---

<sup>43</sup> Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

#### 4.3.4.2. De nouveaux parcours de carrière

Les associations sont également dans une période de transition au niveau des générations. La majorité des personnes interrogées sont en fin de carrière, après l'avoir toute réalisée au sein même des associations. La quasi-totalité d'entre eux ont commencé comme animateur ou travailleur social puis se sont formés, ont gagné en compétence pour ensuite prendre des postes relatifs à la gestion de l'association.

*« On sait que, au niveau associatif on était dans un remplacement de générations. Il y a eu déjà la génération d'avant qui a laissé un trou parce qu'il y avait pas forcément..., les cadres sont partis mais il n'y avait pas forcément la relève donc déjà ça fait un trou et après, il y a une autre génération, je pense qu'il va y avoir une rupture vraiment importante parce que nos profils n'existeront plus » (Asso4)*

Cette nouvelle génération fait également le choix de se former différemment. Auparavant, animateurs et travailleurs sociaux travaillaient et se formaient en même temps. Il existe une grande variété de formations professionnelles le permettant. Il y a, par exemple, les brevets d'animateurs et de directeurs qui sont plébiscités par les personnes travaillant de manière ponctuelle. Les brevets et diplômes professionnels Jeunesse et Sports permettent de se spécialiser sur certaines compétences et certains publics. Il y a également des diplômes de cadre pour les travailleurs sociaux qui vont être amenés à coordonner, à diriger un pôle ou une structure. Les formations universitaires relatives au travail social se sont multipliées et les jeunes empruntent cette voie, ils montent en compétences, sans pour autant cumuler les expériences de terrain, ainsi un décalage s'opère.

*« Dans la formation qu'il y a, les gens, moi je suis effaré de voir les gens qui arrivent sur le terrain, qui sortent de la fac mais qui ont jamais vu un gamin, qui ont fait 3 mois d'expérience ou 2 mois d'expérience d'animation et qui sortent avec un bac + 3, bac + 4 ou bac + 5 maintenant puisque c'est master et voilà. [...] je vois tout le pan la formation qui est en train de se déliter c'est-à-dire toute la formation qui était liée au ministère de tutelle, les*

*DEJEPS, les BPJEPS, les BAPAAT<sup>44</sup>, donc voilà j'ai vu l'évolution en interne et je trouve que ça s'appauvrit » (Asso4)*

Cette tendance va de pair avec la difficulté de recrutement évoquée par les associations.

*« Le métier n'attire plus ou si les gens n'y vont pas, ou si les gens le font dans cette voie là parce que concrètement on leur a dit « vous savez faire quoi ? vous aimez les enfants ? alors on va vous orienter vers ça ». Un moment ou un autre, cela suffit pas quand vous vous retrouvez avec des gamins ou 10 adultes handicapés à encadrer c'est plus la même choucroute, vous ne pouvez pas vous défiler, vous ne pouvez pas vous cacher. [...] C'est compliqué et donc moi je me pose la question pourquoi les gens ne veulent pas y aller et je vous dis, on emploie des gens en stage BPJEPS etc c'est une catastrophe absolue. » (Asso4)*

Comme il l'a été énoncé précédemment, l'action sociale se construit différemment, les profils des travailleurs sociaux évoluent et de nouveaux outils sont privilégiés : le système des appels à projets. Cette transformation n'est pas sans conséquence et impacte l'identité des associations.

*« Valeur associative et logique économique, l'engagement associatif au prix de la commande publique, c'est vrai qu'on a eu de plus en plus de commandes publiques, nous on recommence à agir de façon volontaire, on a eu une période, quand on a besoin de l'argent, [...] on a été des girouettes, on faisait de tout, [...], tout ce qu'on pouvait trouver qui pouvait nous permettre de subsister, on prenait et encore c'était proche de nos missions mais quand même, [...] la commande publique a inversé la chose et ça c'est et par rapport à l'objet associatif, ça a perverti l'objet associatif. » (Asso2)*

---

<sup>44</sup> Diplôme d'État de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et du Sport (DEJEPS), Brevet Professionnel de la Jeunesse de l'Éducation populaire et du Sport (BPJEPS), Brevet d'aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports (BAPAAT)

#### 4.3.4. Faire face aux changements : Adapter le modèle

Les associations doivent s'adapter et anticiper pour survivre et ne pas disparaître. Elles doivent évoluer en fonction du contexte politique dont elles dépendent.

*« C'est pas compliqué, soit on s'adapte, le corps humain, un animal s'adapte à l'environnement qu'il a, soit il disparaît. Une association c'est un corps vivant, il y a beaucoup d'associations qui disparaissent quand le contexte change et que ces corps n'arrivent pas à s'adapter à leur environnement. » (Asso2)*

*« Il faut anticiper, parce que là on n'est pas dans un contexte où les subventions vont augmenter, il me semble dans les prochaines années. Il faut savoir s'adapter et évoluer avec le contexte politique. Après, comment je le vois évoluer ? Je ne sais pas, je pense que même les économistes ne peuvent pas prédire l'avenir financier, mais il faut rester vigilants sur les actions, toujours être à la recherche d'innovation, de partenariat, être dans du relationnel avec différentes personnes et rester en veille. (Asso7)*

Les associations doivent donc rester en alerte pour anticiper les changements à venir, leur permettant d'adapter leur fonctionnement. Ces adaptations sont diverses, elles touchent à l'organisation même de la structure :

- Le développement de nouvelles activités :

*« On a développé de nouvelles activités, on a arrêté certaines, transformer d'autres, c'est un perpétuel mouvement. » (Asso2)*

- Le mode financement des activités :

*« On est en train de réfléchir différemment, voire si on se lance dans les subventions ou pas, ou si on reste vraiment sur de l'appel à projets, arriver à budgétiser ça, surtout pour pérenniser nos postes. » (Asso1)*

- Le développement de nouveaux outils :

*« On essaie d'optimiser les outils, que ce soit les outils de gestion, d'organisation etc. Le gros changement qui a eu est au niveau comptable, c'est-à-dire qu'on sort d'un fonctionnement archaïque et on est en train de se mettre progressivement à jour avec les nouveaux outils : que ce soit la comptabilité en ligne, que ce soit la dématérialisation des choses. » (Asso7)*

*« Sur le siège social où on avait des fonctionnements financiers au niveau des achats des clients, maintenant c'est totalement différent, y'a des procédures qui sont en train de se modifier, donc on est en pleine évolution. » (Asso3)*

- Une nouvelle organisation des ressources humaines :

*« Suite à ces départs, au remaniement de la masse salariale, il y a une nouvelle organisation interne, un nouvel organigramme à faire, de nouvelles fonctions à attribuer, d'autres à supprimer. » (Asso7)*

L'adaptation n'est parfois pas suffisante et ne permet pas de couvrir pleinement des difficultés financières.

*« A partir du moment où on a commencé à anticiper ces baisses de subventions, on a essayé de réduire les charges au maximum, tout ce qui était achat, services extérieurs, autres services extérieurs, ça on a baissé fortement donc on voit très bien la courbe des dépenses qui a diminué au fur et à mesure des années. On a essayé de trouver de nouvelles sources de financement propres, [...] Mais malheureusement, on a essayé de compenser ces baisses de subventions, mais ça ne suffit pas on reste dans le déficit, sur les courbes on n'arrive pas à rattraper les baisses de subventions. Donc cette année y'a une décision qui a été prise, on a touché à la masse salariale. » (Asso7)*

Cependant, cette adaptation est la condition, pour certains, de garder son identité.

*« Si on veut garder l'identité de la structure, il faut aussi pouvoir avoir les moyens de le faire, pour avoir les moyens de le faire il faut prendre en compte le contexte et aller là où le vent est portant en quelque sorte. » (Asso7)*

Au-delà de s'adapter, les acteurs associatifs identifient le besoin que le modèle associatif doit et va évoluer. Pour certains, c'est l'essence même des associations qui peut être mise à mal, telle que les valeurs et le projet associatif.

*« C'est vrai que les gens quand ils sont dans l'associatif il y a, on va dire le moteur, c'est plutôt les valeurs, c'est le projet oui je crois, même s'il y a de moins en moins de gens qui sont dans cette vision-là. Si vous ne voulez*

*pas que cette idée s'arrête il faut trouver une autre organisation ça, ça peut être une réponse moi je ne le verrai peut-être pas, peut-être qu'un jour l'association, si on est toujours là, elle fonctionnera comme ça. » (Asso4)*

Pour d'autres, c'est avant tout le modèle financier qui doit évoluer.

*« Mais vu qu'on va vers un système où les subventions se font de plus en plus rares, il va falloir qu'on trouve de nouveaux systèmes, de nouvelles sources de financement à moyen court terme. » (Asso7)*

*« Il faudrait peut-être quitter ce modèle associatif, être un autre type de modèle, je sais pas si c'est ce que j'ai envie et si j'ai pas envie je le ferai pas parce que j'ai 45 ans, même si la moitié de ma vie professionnelle, je le ferai pas, je sais pas si je le ferais mais peut-être, c'est peut-être ça c'est peut-être le modèle économique qu'il faut changer, peut-être qu'on ne doit plus rester sur un modèle associatif et migrer. » (Asso18)*

En effet, le modèle financier de l'associatif est aujourd'hui limité pour offrir certaines voies de développement à l'association. Certains réfléchissent à développer des activités payantes et qui seraient donc une source de revenu pour l'association.

*« On se pose effectivement des questions sur le développement d'activités qui pourraient être payantes mais tout en réfléchissant à la structure juridique qui porterait les actions sans que l'on soit impacté par de l'imposition et autres, on est en réflexion sur le modèle, tout en sachant que notre cible c'est de rester une association qui sera une association et non pas qui soit pas un entrepreneur social et qui soit une entreprise qui se dit de l'économie sociale avec un label social et une gestion entrepreneuriale derrière. » (Asso16)*

D'autres acteurs cherchent à ouvrir de nouvelles voies incitatives pour motiver les salariés à s'impliquer dans le fonctionnement des associations.

*« Par exemple c'est compliqué quand vous avez des salariés et que vous voulez dire à des salariés, je souhaite mettre en place une gratification où un intéressement. Alors soit vous faites un intéressement mais quand vous*

*êtes dans le système associatif, on ne peut pas le faire et donc vous êtes on va dire une récompense, on va dire vous êtes dans le système de primes etc mais sur quelle base ? C'est compliqué. Si vous avez un intéressement, les gens ceux qui sont intéressés par exemple à un fonctionnement dans les entreprises, dans les SCOP etc, il y a une partie du capital qui est, ça veut dire que vous vous êtes intéressé au fonctionnement général mais voilà et donc c'est aussi une source de motivation qui est différente. » (Asso4)*

L'évolution du modèle financier irait jusqu'à transformer la structure associative en entreprise sociale.

*« C'est assez paradoxal, on perçoit les associations comme de simples associations, par les institutions mais on leur demande de se comporter comme des mini-entreprises. Au vu des financements, ce qu'ils demandent (les financeurs) et leur baisse, on est presque obligé de penser comme une entreprise. Moi je pense que ce serait bien d'évoluer d'association à entreprise sociale ou un autre terme qui nous permettrait vraiment de pouvoir développer l'action sociale sans dépendre du système de subventions qui n'est pas du tout adapté. » (Asso11)*

Se pose alors la question de garder son identité lorsqu'on évolue vers un tel modèle.

*« Vous avez des grosses associations et ils se posent tous la question est ce qu'on reste associatif où est-ce qu'on fait comme le Club Med qui est devenu une entreprise ? Il y a des associations qui [...] ont du mal parce que quand vous êtes arrivé dans des fonds avec 80-100 millions d'euros, de chiffres d'affaires et vous avez ça c'est compliqué de garder son identité tout ça et ils se posent tous la question de savoir comment ils vont évoluer etc. et ils ont le même questionnement que tout le monde d'ailleurs » (Asso4)*

Il y a une réticence au changement, les acteurs actuels, qui ont effectué leur carrière dans le milieu associatif en gravissant les échelons, ne se voient pas endosser la responsabilité de ce changement même s'ils le perçoivent comme inévitable.

« Les freins au développement, c'est un peu la culture du travail social qui a du mal à évoluer, voilà tous ces changements d'un coup ça fait un peu peur à beaucoup de monde et le risque c'est d'être un peu crispé et de fonctionner au ralenti, moi je pense qu'il y a beaucoup, beaucoup de moyens encore pour faire des choses, faut aller chercher l'argent là où il est, il faut pas avoir de complexe, il faut aller dans des fonds privés, il faut aller dans les fonds européens et il faut qu'on soit, on parle beaucoup des contrats à impact social<sup>45</sup> qui sont très critiqués, on n'en fait pas beaucoup en France mais pourquoi pas, moi je pense qu'il faut être beaucoup plus innovant dans nos pédagogies, il faut aller voir ce qui se fait ailleurs, il y a beaucoup de choses qui se passent au Canada donc ça arrive un peu chez nous. » (Asso19)

« Mais après oui effectivement le modèle associatif aujourd'hui faut qu'il évolue mais pour des personnes comme moi c'est un peu compliqué, après j'ai 37 ans, j'en ai pas 50, je suis encore, je serais nostalgique en tout cas de ce modèle associatif dans lequel moi j'ai grandi parce que je suis pas sûre qu'après ces start-ups sociales par exemple, je sais pas, elle seraient issues de quel mouvement populaire, elles seraient issues de ? Je sais pas. » (Asso9)

#### 4.3.5. Être ou ne pas être une entreprise

Comme il l'a été mentionné auparavant, les associations se comparent à l'entreprise. Le point saillant de cette comparaison est lié à la gestion.

« Oui je pense aujourd'hui il faut gérer une association comme une entreprise. On n'a pas le choix il faut équilibrer les comptes, se développer, générer des ressources propres » (Asso12)

---

<sup>45</sup> « Le contrat à impact est un partenariat entre le public et le privé destiné à favoriser l'émergence de projets sociaux et environnementaux innovants. Ces contrats permettent le changement d'échelle de solutions identifiées sur le terrain et efficaces. L'investisseur privé et/ou public préfinance le projet et prend le risque de l'échec en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès. L'État ne rembourse qu'en fonction des résultats effectivement obtenus et constatés objectivement par un évaluateur indépendant. » <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact>

*« Le monde de l'entreprise, après c'est les mêmes codes, nous c'est l'objet qui diffère, nous on gère comme une entreprise, c'est-à-dire qu'on a une comptabilité analytique très précise on sait qu'elles sont quelque part les marges que l'on peut le faire, les investissements que l'on peut faire, on fait des plans d'investissement, » (Asso2)*

Le statut d'association ou d'entreprise serait juste une enveloppe représentant le modèle économique.

*« Ça c'est une question de statut finalement, le statut m'importe peu tant que l'action garde ses valeurs et sa façon d'agir, je dirai aujourd'hui que les personnes qui sont bénéficiaires de nos actions participent très peu financièrement à nos actions, c'est juste le modèle économique. » (Asso6)*

Les associations considèrent avoir une gestion similaire à celle de l'entreprise et n'hésitent pas à parler de « bénéfice », malgré leur caractère non lucratif. Ce bénéfice a la différence d'être redistribué et réinvesti pour les actions de l'association.

*« Il y a plusieurs aspects, faut savoir que les associations comme toutes les entreprises, elles sont tenues par des enjeux économiques, si on ne gère pas bien une entreprise humaine, comme l'association, ben elle périlite, c'est-à-dire qu'on a besoin de faire des bénéfices et de faire des bénéfices pour pouvoir réinvestir dans l'entreprise humaine qu'est l'association. » (Asso2)*

*« Oui, dans tous les cas, l'argent qu'on génère c'est pas pour faire du bénéfice, c'est pour le réutiliser pour la solidarité. » (Asso3)*

Les plus grosses associations sont mêmes comparées à des « technostructures ».

*« Vous avez une super technostructure et vous n'avez plus besoin de permanents, c'est une machine qui tourne sur elle-même et qui fonctionne comme une entreprise. » (Asso4)*

Les associations se différencient des entreprises en employant un vocabulaire similaire mais nuancé. C'est ainsi que l'on voit apparaître « entreprise humaine », « entreprise

associative » ou « salariés solidaires ». Cette notion d'« entreprise associative » est même utilisée, en guise de titre, sur un support présentant le projet d'une association.

*« C'est une association avant tout, mais je l'ai toujours considérée comme une entreprise associative. Dans le sens où on nous emmène toujours vers une optimisation, une rentabilité en quelque sorte. C'est vrai qu'on optimise [...] je n'ai pas peur d'utiliser ce mot-là, moi j'agis un peu presque comme un chef d'entreprise en quelque sorte, même si on est dans une association et qu'on a le but de non-lucrativité, il faut quand même faire des excédents, pour pouvoir investir et consolider ses fonds propres, garder les reins solides » (Asso7)*

Certaines associations vont évoquer le fait d'être assimilées à une entreprise comme quelque chose de dangereux.

*« Je pense effectivement là il y a un danger pour les associations d'être quelque part homogénéisées avec le monde de l'entreprise » (Asso2)*

*« Donc je pense que ça suffit pas de remplir des critères pour dire qu'on a une entreprise sociale c'est carrément pour moi un projet de gouvernance c'est un projet de l'entreprise aussi, de savoir pourquoi on fonctionne et on travaille pour quelle finalité et pour apporter des réponses à quoi. La finance doit permettre de mettre en place ce projet de gouvernance mais ça ne peut pas être à l'envers. » (Asso16)*

*« J'aime pas parce que ça reste plus association, après une association que quand elle débute, pour avoir travaillé dans certaines quand elle commence avec 2 salariés, demain 3, après 4 donc ça grossit, ça grossit mais je pense que plus ça grossit plus on perd l'objectif premier : c'est la proximité après ça devient un rituel, ça devient une entreprise et c'est dommage parce qu'on demande du rendement parce qu'après au-dessus de d'association, ça demande des chiffres, des rendements et on oublie l'humain là. » (Asso8)*

#### 4.3.5.1. Association VS Entreprise sociale

Certaines associations se comparent à des entreprises, elles s'y assimilent, à une différence près, le caractère non lucratif.

*« Entreprise sociale, alors [Asso3] est une association de loi 1901 et si on y réfléchit bien, on travaille un peu comme entreprise donc oui [Asso3] être une entreprise sociale autant envers les personnes accueillies qu'envers ses salariés, ses bénévoles ou ses clients, on a toujours cette sensibilité d'aider l'autre et d'être bienveillant pour l'autre. » (Asso3)*

*« L'entreprise sociale, la seule chose c'est le but lucratif ou non » (Asso2)*

*« Je me suis dit l'association c'est simplement une entreprise sociale et donc du coup si on a un but social il faut qu'on ait aussi une rentabilité à un moment donné économique et pas avoir peur de dire l'association il faut qu'elle fasse rentrer de l'argent sinon elle n'existe pas » (Asso1)*

Les associations songent à devenir une entreprise sociale car elles questionnent leur modèle économique. L'augmentation du nombre de salariés dans les associations pose la question d'un équilibre financier à long terme.

*« Pas lucratif mais vraiment arriver à pas avoir honte de dire, oui mon entreprise sociale elle fait de l'argent, parce que derrière, j'ai besoin de payer mes salariés. En fait, pour que l'activité elle existe et pas forcément lucratif dans le sens il faut faire de l'argent pour que ça profite à tout le monde mais, enfin, que ça profite en tout cas aux actionnaires ou je ne sais quoi, mais vraiment arriver à se dire, voilà si notre projet il répond vraiment à un besoin, les adhérents adhèrent à ce projet et à notre fonctionnement et à nos tarifs entre guillemets. » (Asso1)*

*« Moi je pense que quand on a des salariés dans une start-up sociale ou dans une entreprise sociale, je veux dire faut penser aux salariés, on est employeur, moi mon souci c'est d'être employeur, non exploitateur, c'est d'être employeur et de payer les salaires tous les mois et si une association qui n'a*

*pas vocation à être une entreprise du salariat à l'origine. Si on se lance là-dedans c'est qu'on s'assure que nos salariés vont bien vivre, c'est pas pour faire des précaires parmi les précaires donc moi j'ai pas ce vœu-là » (Asso5)*

Les acteurs associatifs observent le développement des entreprises sociales dans l'ESS. Les avis sont partagés, certains y voient des acteurs capables de répondre différemment à des besoins sociaux.

*« Et c'est vrai qu'il y a un certain nombre d'autres modèles qui sont les entreprises sociales qui apparaissent qui se développent et ça peut être une réponse différente » (Asso4)*

*« Moi je suis moins inquiète de l'arrivée d'acteurs plus proches de l'entreprise dans le monde associatif, parce que je trouve qu'il y a des logiques de gestion qui sont intéressantes, que parfois, je parle en général, les entreprises ont pas, alors, la logique de gestion elle est pas assez carrée, de gestion financière et la logique de gestion humaine n'est pas assez carrée non plus et qui a besoin quand même de cadres, de règles et, c'est pas parce que on est une association qui intervient dans le domaine humain, que nos salariés ne doivent pas se comporter comme tout salarié avec un contrat de travail voilà. » (Asso21)*

D'autres y voient un danger. L'objectif est de réaliser du bénéfice pour les actionnaires, cela impactera directement les services rendus par la structure et donc le public accompagné.

*« Une entreprise humaine, associative parce qu'elle a un but non lucratif, je trouve ça tout à fait normal pour un objet social, si c'est une entreprise lucrative qui s'y met, effectivement on peut y voir des grands dangers, des grandes dérives parce que si l'objectif final, c'est de faire de l'argent. [...] Une entreprise mercantile, entre guillemets, dans le social, il n'y aura pas d'états d'âme, la gestion c'est la gestion si l'objectif c'est de faire de l'argent, pas d'état d'âme donc forcément il y aura des choix à faire et forcément les choix ne seront pas faits au bénéfice du public. » (Asso2)*

*« C'est les entreprises de l'économie sociale et solidaire qui me font soucis, je dirai, on pourra pas longtemps, à la fois avoir les exigences en termes de qualité qu'on a dans diverses branches où l'on exerce avec des*

*diplômes, des gens qui font des études et qu'on rémunère pas à la fin parce qu'on a pas des activités, on reconnaît pas que l'action sociale et éducative a un coût et que ce coût peut pas être supporté par les bénéficiaires, en tout cas d'une manière très minoritaire. » (Asso5)*

L'entreprise sociale serait un label que les entreprises souhaiteraient obtenir pour légitimer leurs actions et s'en serviraient ainsi comme un argument marketing.

*« Je connais une recyclerie par exemple où le patron s'en fout complètement de l'aspect social et réinsertion, tout ce qui compte c'est une entreprise et qu'il veut gagner le plus d'argent possible mais sous couvert de valeurs ». (Asso10)*

*« Je suis par ailleurs dans les instances nationales de l'économie sociale et solidaire et donc il y a des choses notamment que je dénonce sur le fait que la loi Hamon ait permis à devenir des entreprises, de devenir des entrepreneurs social et donc d'avoir une labellisation sociale, il y a la possibilité d'obtenir un label entreprise sociale en répondant à un certain nombre de critères et malheureusement, je pense que demain et même déjà aujourd'hui, certaines entreprises s'engouffrent dans ce label pour donner un caractère social à leur développement. » (Asso16)*

#### 4.3.5.2. Et la start-up sociale ?

Durant les premiers entretiens, les participants ont évoqué de manière spontanée le terme « entreprise sociale ». En janvier 2018, le gouvernement lançait un accélérateur d'innovation sociale pour aider au démarrage d'associations solidaires et sociales. Cet outil permet le financement des associations par des fonds privés, comme peuvent l'être les start-ups. Ainsi, nous avons ajouté une question à notre guide d'entretien et interrogé les associations sur la notion de start-up sociale. C'est une jeune entreprise qui présente généralement une capacité à proposer de l'innovation. Alors que les associations n'hésitaient pas à se comparer à des entreprises, voire pour certaines à se définir comme entreprise sociale ce terme a donné lieu à de l'indifférence, de l'incompréhension, de la méfiance et surtout du rejet. Le terme de « start-up sociale » a été, à plusieurs reprises, qualifié « d'antinomique ».

*« Ecouter, ça m'évoque un état d'esprit que j'aime pas, parce que ça met vraiment, ça a pour moi une connotation économique et pour moi le monde associatif, l'économie bien sûr on en a besoin, mais c'est pas ça qui doit être le cœur, c'est la mission, c'est l'objectif et non pas le fait de générer de l'argent, pour moi c'est presque antinomique. » (Asso10)*

*« Cela se rapporte au business. Et ce que l'on fait, c'est pas, enfin l'être l'humain c'est pas du business. Nous on travaille avec l'humain c'est pas, si c'est des chiffres mais en termes d'humain, enfin en termes d'argent, de rentabilité ou de choses comme ça. » (Asso13)*

*« Ça m'évoque des jeunes sortis d'école de commerce généralement ou d'écoles d'ingénieurs spécialisés à qui on a inculqué le fait d'être un entrepreneur et d'aller dans le champ du social pour apporter une réponse mais qui n'est rien d'autre qu'une entreprise fonctionnant pour des bénéfices, c'est ce que tout le monde doit voir même une association mais voilà. Vous avez dit start-up sociale ? Pour moi, ça ne va pas ensemble c'est antinomique » (Asso16)*

*« Start up ça m'évoque, société, argent, capitalisme, ça m'évoque, bénéfices start-up, ça m'évoque du nouveau, c'est-à-dire des choses récentes quand même, start-up il y a 30 ans on n'en parlait pas et associatif, associatif ça existe depuis la nuit des temps, c'est se faire rencontrer deux mondes qui n'ont rien à voir, mais dans ma vision comme ça » (Asso22)*

Il a également été associé au terme « d'ESS ».

*« C'est des sociétés qui créeraient des innovations sociales et qui seraient financées non pas comme des associations, non pas 100% par du public et non pas par des actionnaires comme des sociétés mais un peu entre les deux, donc oui c'est sans doute un modèle à développer mais qui je pense existe en partie avec les sociétés de l'économie sociale et solidaire. » (Asso14)*

*« Ça m'évoque l'économie sociale et solidaire, ça m'évoque des investissements dont j'ignore la provenance donc ça m'évoque une vigilance*

*bienveillante, ça m'évoque la jeunesse, j'ai peur que ça m'évoque aussi le mode anglo-saxon de financement, voilà, ça ça me plaît pas trop c'est tout, c'est la première fois que j'entends cette expression donc ce que je viens de vous dire c'est spontané » (Asso20)*

Mais aussi, les acteurs se sont interrogés sur la façon dont pouvait être financé ce type de structure.

*« Une start-up normalement, c'est une petite, micro-entreprise qui génère de l'argent normalement, elle est censée générer de l'argent, ce serait une micro-entreprise mais quoi ? qui ferait pas de bénéfice ou pas ? Je sais pas. » (Asso9)*

*« Je trouve que c'est deux mots qui sont antinomiques un peu, Start-up pour moi c'est une expérience sur des affaires pour de la vente ou pour des choses comme ça, plutôt innovante autour de la recherche peut être aussi. Et social c'est compliqué parce que qui finance ? » (Asso15)*

Enfin certains se demandent si ce n'est pas ça qui va remplacer les associations ou alors au moins proposer de nouvelles choses qui permettront de redynamiser le secteur de l'action sociale.

*« C'est vrai qu'on parle beaucoup de start-up sur de l'innovation sociale mais ça existe et je pense qu'effectivement c'est une façon quelque part de développer un complément au monde associatif. » (Asso14)*

*« Pour moi une start-up elle a à faire du profit rapide et vite avec une évolution rapide, si ça existait dans le social, je pense qu'on l'aurait déjà inventé [...] Donc start-up sociale, un paradoxe et une ambiguïté, c'est ce qui me vient en premier mais pourquoi pas start-up ça fait, ça fait dynamique et social ça fait malheureusement un peu boulet, enfin ça fait difficulté mais s'il y avait le dynamisme de start-up qui pourrait faire une grande perche au social pourquoi pas. » (Asso18)*

*« Alors les start-ups, voilà, c'est des petites bulles d'innovation qui essaient, qui lancent des choses, donc oui pourquoi pas, moi je trouve qu'il*

*y a plein de choses à prendre dans le secteur privé [...] donc c'est peut-être la start-up sociale qui va chercher des financements pour les meilleurs projets » (Asso19)*

*« Je trouve que c'est dommage parce que je vois pas pourquoi l'association ne ressemblerait pas à une start-up et c'est ça en fait qui, et c'est pas vendre son âme que d'aller, [...] c'est qu'il y a, startup sociale ça correspondrait à ce vers quoi, aujourd'hui, toutes les associations devraient aller, je pense. » (Asso17)*

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre fait un état des lieux des conditions dans lesquelles évoluent les associations. Il a ainsi été possible de décrire les principales difficultés qu'elles rencontrent et les enjeux auxquels elles doivent répondre, notamment l'hybridation des financements, l'évolution des ressources humaines et l'augmentation de la concurrence. Pour autant, les associations ont le désir de pouvoir continuer leurs actions et de se développer. Le développement de certaines associations apparaît nécessaire, il y a une nécessité de « grossir » et de pouvoir disposer de compétences spécifiques pour diversifier leurs financements et lutter contre la concurrence.

En France, l'action sociale se pense et se construit différemment. Les appels à projets sont au cœur de ce changement, ils redessinent l'action sociale, mais aussi la relation des financeurs avec les associations et impactent plus largement la construction du paysage associatif. Les associations doivent être compétitives, initiatrices d'innovations sociales et avoir la capacité de communiquer sur leurs actions.

Ces changements et nouveaux enjeux impactent la construction de l'identité des associations. Elles se questionnent sur leur positionnement par rapport aux entreprises sociales. Les associations ressentent le besoin de voir évoluer leur modèle, notamment pour disposer de nouveaux leviers financiers, cependant elles ont le désir de pouvoir conserver leur identité associative.

Chaque association est différente, possède une histoire unique, pour autant elles ont des valeurs et des missions communes. Elles sont aujourd'hui régies par les mêmes systèmes de contrôle, possèdent les mêmes opportunités pour se développer mais sont en concurrence pour le faire. Pour une association, remporter un appel à projets ne signifie pas pour elle de faire du profit, d'enrichir ses actionnaires mais de développer un projet social qui n'est pas toujours en accord avec ses valeurs. Les associations fragilisées qui disparaissent ne laissent pas derrière elles un marché qui permettra à une autre structure de s'enrichir mais des besoins sociaux auxquels il faudra répondre. Les associations sont de plus en plus comparées à des entreprises et empruntent de nombreux outils au secteur marchand. Ces outils, notamment les appels à projets, asservissent les associations à rôle de prestataire de la politique publique et les mettent en concurrence avec les différents acteurs de l'économie sociale et solidaire. Elles doivent ainsi réaffirmer leur identité dans un paysage où les associations militantes doivent se professionnaliser tout en ne devenant pas des entreprises sociales.

# CHAPITRE 5 : Discussion

## Introduction

Dans l'ensemble, l'étude confirme les observations d'Archambault (2017) et les tendances sont dans la continuité de celles observées par Tchernonog (2007) et Tchernonog et Prouteau (2017,2019). Notre étude permet de mettre en avant plus particulièrement trois changements importants qui opèrent dans le paysage associatif :

- La nécessité d'avoir recours à davantage de bénévoles ayant une incidence directe sur leur organisation ;
- L'hybridation des ressources financières liée à la baisse des fonds publics ;
- La mise en concurrence des associations.

La crise de 2007 a réellement marqué les associations mais elles évoquent un basculement dès l'année 2000. Elles sont plusieurs à y avoir fait référence et y voient une première rupture dans leur mode de fonctionnement. Les associations étaient sollicitées de manière spontanée pour proposer un projet et répondre à un besoin et des subventions leur étaient octroyées. Suite à cette crise, les associations ont dû arrêter des activités, avoir recours au licenciement et se réorganiser, certaines n'ont pas réussi et ont disparu. Cette période marque un premier changement pour les associations et leur mode de fonctionnement, elles évoluent dans un contexte d'austérité et les modalités de financement ont changé. Le recours à l'appel d'offre concurrentiel est de plus en plus fréquent contrairement aux subventions. La concurrence entre les associations est très présente et des entreprises lucratives arrivent sur le marché. L'arrivée de ces entreprises est accentuée par la place qui leur est accordée dans l'économie sociale et solidaire mais aussi les possibilités qui sont offertes par la loi PACTE. De plus, les petites associations sont les plus en difficulté pour faire face à cette concurrence, certaines ont évoqué la fusion et d'autres parlent de grossir pour avoir plus de moyens. De manière plus générale, elles ont le sentiment d'observer d'un côté une baisse des fonds publics, des dons, de l'engagement bénévole et de l'autre un besoin social qui ne diminue pas. La question du financement est centrale pour les associations. La plupart ont connu des arrêts soudains de la part de financeurs publics mais aussi privés. Les financements sont très

dépendants des politiques publiques. Les associations ont également confirmé que le monde associatif se professionnalisait de plus en plus.

Dans un premier temps, la discussion portera sur l'outil qui est au cœur de l'étude : l'appel à projets (5.1.). Nous présenterons les inégalités générées par celui-ci (5.1.1) et comment des difficultés déjà présentes pour les associations sont accentuées (5.1.2). Nous nous intéresserons ensuite plus particulièrement au rôle de l'outil, c'est-à-dire comment il redéfinit les relations entre ceux qui le proposent et ceux qui l'utilisent (5.1.3.). Enfin, cette première partie se terminera par une discussion davantage critique sur le rôle de pouvoir qu'exerce l'outil (5.1.4.).

La deuxième partie se focalisera sur l'identité organisationnelle. Il convient tout d'abord de déterminer comment définir l'identité organisationnelle des associations (5.2.1.). Avec notamment deux visions, d'un point de vue statutaire (5.2.1.1.) et l'image perçue (5.2.1.2.). Nous aborderons ensuite comment le modèle associatif et donc son identité sont fragilisés (5.2.2.) Puis nous terminerons par la nécessaire adaptation de l'identité organisationnelle des associations (5.2.3.)

## 5.1. Un outil au cœur du changement : l'appel à projets

La manière de mener l'action sociale est repensée, l'appel à projets (ou commande publique) en est l'illustration. Avant les associations identifiaient des besoins et proposaient des projets, elles recevaient en retour des subventions pour les réaliser, elles disposaient ainsi d'une certaine souplesse pour mener à bien ces projets. Les commandes publiques ont augmenté et représentent une part plus importante que les subventions publiques pour les associations employeuses. Ce sont les associations du secteur médico-social qui sont le plus concernées par ce changement (Prouteau et Tchernonog, 2019). Avec les appels à projets, ce rapport s'inverse, ce sont les financeurs qui déterminent un besoin et demandent qu'un projet soit réalisé pour y répondre. Ces appels à projets sont proposés dans le cadre d'un marché public, ils permettent de pouvoir directement appliquer les politiques publiques. Les appels à projets permettent entre autres de contractualiser la relation entre l'Etat et les associations. L'Etat fixe ainsi les orientations générales et laisse la liberté aux opérateurs de les mettre en œuvre (Cottin-Marx et al., 2017). Cet outil n'est pas réservé à l'Etat, il est utilisé par des fondations et des entreprises qui sont elles aussi désireuses de pouvoir proposer des projets en fonction de leurs valeurs. Les associations doivent donc s'adapter à ces orientations et les suivre. Le choix de répondre à un appel à projets ou non est supposé se faire en fonction de la conformité avec l'objet de l'association mais ce n'est pas toujours le cas.

### 5.1.1. Un générateur d'inégalités

Certains acteurs ont le sentiment de ne pas pouvoir accéder à certains appels à projets. Deux facteurs sont mis en cause : la taille de l'association et l'éloignement des grandes villes. L'information ne descend pas toujours jusqu'aux communes en province. Également, il faut avoir les moyens de pouvoir proposer des actions d'envergure régionale ou nationale. En effet, la taille de l'association joue un rôle important dans sa capacité à répondre à des appels à projets. C'est pourquoi certaines associations ont évoqué le besoin de « grossir », de se doter d'un siège avec des services généraux, tels qu'un service de gestion des ressources humaines ou un service financier. Les compétences habituellement portées par le directeur dans les structures de proximité sont réparties sur plusieurs salariés ayant des compétences spécialisées.

Cette application de la politique sociale par l'Etat se matérialise par l'utilisation d'outils spécifiques communs à tous. Ces outils sont complexes et demandent un certain niveau de

compétences, qui par conséquent n'est possible que pour des associations suffisamment structurées. La concentration des financements dans les grandes associations se fait au détriment des petites associations qui disparaissent, entraînant un déséquilibre du tissu associatif des territoires (Prouteau & Tchernonog, 2017). Les acteurs évoquent de manière spontanée, deux structures très importantes, qui sont des regroupements d'associations et d'entreprises sociales, elles sont à ce titre qualifiées d'entreprise sociale et non d'association. Elles disposent de moyens importants qui leur permettent de monter des dossiers de financement rapidement et de répondre à un très grand nombre d'appels à projets. En revanche, elles ne connaissent pas toujours, comme les associations de proximité, le terrain et le public qu'il faut accompagner.

L'inégalité générée par ce système concerne également les bénéficiaires (Amslem et Gendron, 2019). Notre étude rappelle que le versement de la somme allouée dans le cadre d'un projet peut être conditionné à la réussite de certains objectifs. L'intervention sociale est rémunérée non plus en fonction des moyens engagés mais en aval en fonction des résultats obtenus (Cottin-Marx et al., 2017). Les associations peuvent être incitées à choisir les personnes les plus à même de réussir un accompagnement social, marginalisant ainsi les plus précaires. La baisse des coûts induite par des appels d'offre répondant au moins-disant a réduit l'offre des programmes sociaux et diminué la qualité des services rendus par les associations. Le projet associatif en est ainsi affecté, notamment pour le public accompagné, en privilégiant un public plus solvable (Archambault et al., 2013, Archambault, 2017).

### 5.1.2. Des difficultés accentuées

Les appels à projets ne permettent pas de résoudre une partie des difficultés des associations, au contraire ils en accentuent certaines. Notamment, ils exacerbent la concurrence entre les associations. Lorsque remporter des parts de marchés devient vital pour certaines structures, la concurrence peut entraîner des conséquences sur la qualité des prestations proposées par les associations. Le moyen d'agir pour se différencier et se distinguer se fait essentiellement sur une baisse des coûts de la prestation proposée. Cet alignement des coûts devient global par rapport à l'ensemble des acteurs et c'est tout le tissu associatif qui en est impacté. Un acteur explique que les associations essaient de communiquer entre elles avant de répondre à un appel à projets afin de se partager le marché. Elles peuvent également s'unir pour s'opposer ensemble contre un projet que les associations jugeraient incompatible avec leurs

valeurs. Cependant, il arrive qu'un acteur se désolidarise pour privilégier ses propres objectifs, ce sont alors les autres associations qui en sont impactées et des tensions se créent.

L'appel à projets est un outil destiné à générer de l'innovation sociale et à répondre à des objectifs à court terme. Alors que le dispositif d'appels à projets est destiné à créer davantage d'innovations sur des problématiques précises, elles ont aujourd'hui le sentiment d'avoir perdu en souplesse, d'être davantage contraintes, l'une d'entre elles se compare à une collectivité. De plus, cet outil accentue certaines difficultés, notamment liées au recrutement et à la pérennisation des activités. En effet, les appels à projets ont vocation à être limités dans le temps, ainsi des salariés sont recrutés seulement pour une période limitée. Les commandes publiques participent ainsi à la précarisation de l'emploi dans le secteur associatif (Cottin-Marx et al., 2017). Cependant, lorsque le projet touche à sa fin, cela ne signifie pas que la mission de l'association est terminée. Elle s'est engagée à répondre à un besoin et celui-ci perdure, l'association doit donc trouver d'autres ressources pour que le projet ne s'arrête pas soudainement.

Selon les acteurs interrogés, répondre à un appel à projets exige du temps et les dossiers sont longs et complexes. Cela vient s'ajouter à la lourdeur administrative qui existe déjà et qui contraint les associations à être moins présentes sur le terrain pour pouvoir réaliser des tâches administratives. Ainsi, plusieurs acteurs expliquent y renoncer. De plus, ce type de financement implique d'avoir une stabilité financière. En effet, il y a un décalage important entre la notification d'attribution et le versement des fonds, ainsi les associations ont un besoin en fonds de roulement important. Ce sont les plus petites associations qui en sont le plus impactées.

### 5.1.3. Un outil qui redéfinit les relations

Les acteurs ont fait part d'une relation de confiance entre financeurs et associations. Elles sont reconnues pour leur savoir-faire et pour les actions qu'elles peuvent mener sur des territoires spécifiques.

De manière générale, les associations exerçant dans le champ de l'action sociale sont dépendantes des financements publics et plus globalement des orientations politiques. Les appels à projets rendent très dépendantes les associations aux orientations politiques, dans ce contexte l'identité de l'association « *se résume à l'inscription dans des orientations en-dehors d'elle* » (Chemin, 2011). Un acteur explique que des contraintes budgétaires leur sont imposées. Un autre précise qu'ils ne s'y soumettent pas toujours, car ils veulent respecter un certain niveau

de qualité et tentent de négocier, au risque de ne pas être retenus. L'arrêt de certains projets peut se faire très brutalement, sur des critères qui paraissent subjectifs. Un acteur explique que ce système éloigne le financeur du terrain et des associations, ainsi il n'a plus le sentiment de travailler en coopération. Un autre a le sentiment que les associations perdent leur statut de partenaire privilégié, elles sont considérées comme des « *prestataires privés, jetables et interchangeables* ». D'autres acteurs parlent d'instrumentalisation, leur vocation est de répondre aux seules volontés politiques. L'Etat est ainsi positionné parfois comme seul décisionnaire dans l'application des politiques publiques mais aussi comme maître du devenir de certaines associations.

#### 5.1.4. Le pouvoir de redéfinir un secteur

L'Etat est positionné comme l'acteur qui a le pouvoir, c'est-à-dire comme celui qui a d'une part le pouvoir d'orienter les politiques publiques mais aussi d'autre part de changer les orientations des associations. Il subventionne certaines associations en leur donnant juste les moyens de continuer leurs activités et de survivre. Avec la commande publique, il incite les associations à davantage être structurées et avoir un modèle davantage entrepreneurial pour pouvoir évoluer dans un environnement concurrentiel. C'est ainsi que certaines associations se sont regroupées, ont fusionné, d'autres ont absorbé de plus petites structures, pour être plus « grosses », plus professionnelles et avoir davantage de poids dans le secteur. L'objectif est de garantir le maintien des actions et non de chercher à dominer un marché, même à l'échelle d'un département, certaines associations sont identifiées comme les « grosses structures » du secteur. Avec pour certaines, un quasi-monopole en termes d'action sociale. Le conseil départemental est aujourd'hui le financeur le plus important en termes d'action sociale, c'est pourquoi c'est le niveau d'échelle le plus approprié pour observer le paysage associatif. Le paysage associatif sur un territoire se dessine avec de petites associations de proximité, identifiées sur un quartier pouvant répondre à des besoins pluriels. Des associations spécialistes de certaines actions sociales, des associations de grande taille, qualifiées de professionnelles, référentes sur un territoire pour certaines missions et disposant de moyens importants. Enfin, des associations à dimension nationale, le plus souvent connues du grand public, rattachées à des fédérations mais disposant de modes d'action différents des autres associations, comme le fait d'avoir une majorité de bénévoles et non de salariés.

Comme le rappelle Bréchet (2008) la concurrence, le marché ou l'entreprise elle-même ne sont pas des catégories naturelles, ce sont des univers organisés et objets de l'expression de différents pouvoirs, participant ainsi à la société dans son ensemble. En ce sens, ils interagissent autour de différentes règles. Ainsi nous montrons que l'économie sociale et solidaire est le résultat de différentes régulations qui s'expriment à travers la légitimité d'un projet reposant sur les principes de solidarité et d'utilité sociale. Ce projet faisant lui-même appel à des légitimités plurielles. Les associations se sont vu proposer de nouvelles règles, comme celles de la concurrence, de nouveaux outils comme les appels à projets. Certaines structures ont choisi de se soumettre à ces règles, elles leur confèrent pour la plupart une légitimité économique. Il n'est pas nécessaire pour toutes les structures d'adopter l'ensemble des règles, chacune légitime ses propres régulations. On peut donner pour exemple une association qui légitime de ne pas recevoir de subventions de l'Etat car elle se considère en conflit avec lui puisqu'elle mène des actions en justice contre lui. Par la lourdeur administrative, certaines règles sont considérées comme contraignantes et sont également écartées. C'est le cas de plusieurs associations qui refusent d'avoir recours à des financements publics par le biais des appels à projets et subventions. Dès lors, qu'au sein d'un même secteur il y a des légitimités plurielles et que les acteurs de celui-ci peuvent choisir différents systèmes de régulation appartenant à des univers organisés différents, il existe un espace où ces acteurs peuvent se permettre de passer d'une catégorie à une autre. Comme le rappelle Reynaud dans Bréchet (2008) ce n'est pas la règle qui est au cœur de l'analyse mais son interaction et donc la régulation. Ici l'outil de l'appel à projets n'est pas discuté en lui-même. Les associations choisissent d'y répondre ou non mais son utilisation entraîne des conséquences. Comme l'explique Bréchet dans Richebé et al., (2020) nous aboutissons à la création d'une norme qui va être source de pratiques et engager des apprentissages. Il n'y a pas de négociation entre celui qui impose la règle et ceux qui vont l'utiliser, car elle est interne à l'association. En effet, pour les associations qui utilisent les appels à projets pour se financer, il y a des conséquences organisationnelles. Plus elles y recourent, plus elles ont besoin de « grossir », de se structurer, c'est ainsi que des associations sont absorbées et d'autres fusionnent, le paysage associatif en est ainsi redessiné.

En tant que norme, la règle de financement matérialisée par l'outil appel à projets a une incidence sur l'identité organisationnelle et notamment sur les valeurs qui y sont associées. En effet, les outils de gestion sont porteurs de croyances et de valeurs et expriment la pensée managériale (Chiapello et Gilbert, 2013, Chenhall et al., 2017). Notre recherche met en avant que la pensée managériale, traduite par l'outil va heurter les valeurs des associations. La notion

de pouvoir est étroitement liée à celle de changement mais elle n'implique pas nécessairement la recherche permanente de contrôle d'un groupe vis-à-vis d'un autre. Ici ce sont avant tout les projets d'action sociale et le besoin de répondre à des objectifs précis en termes de politiques publiques qui nécessitent un besoin de contrôle. La redéfinition des relations de pouvoir peut être un des symptômes du changement de l'identité organisationnelle (Nag et al., 2007). Nous pouvons rappeler que la comptabilité est utilisée comme une ressource par ceux qui détiennent le pouvoir dans l'organisation pour imposer la définition du monde de l'entreprise qu'ils souhaitent créer aux autres membres de l'organisation. Nous montrons que c'est le cas également des appels à projets, le fait de les généraliser permet aux financeurs de déterminer comment ils souhaitent que l'action sociale soit menée et comment interagir avec les organisations. Farjaudon & Morales, (2013) ont montré que la comptabilité joue un rôle dans la fabrication du consensus notamment pour mettre aux groupes dominants de préserver leurs intérêts à travers ce qui semble être un compromis. Notre recherche montre que les financeurs utilisent ainsi les appels à projets pour préserver leurs intérêts en leur permettant de répondre à des objectifs précis, ils prennent ainsi une position de pouvoir sur l'organisation de l'action sociale.

## 5.2. L'identité associative

### 5.2.1. Comment les associations définissent leur identité

#### 5.2.1.1. Une identité statutaire

Le premier élément qui définit l'identité d'une association est son objet. L'objet de l'association peut être caractérisé comme central, distinctif et durable (Albert et Whetten, 1985). Celui-ci est inscrit au moment où l'association est déclarée en préfecture puis il est rappelé constamment sur la quasi-totalité des documents que l'association peut produire. Il est parfois résumé lorsque celui-ci est trop important. A la création de l'association, un souhait de s'inscrire dans une démarche de solidarité est exprimé, ainsi les objectifs d'action, les champs d'intervention, les publics touchés sont inscrits dans les statuts de l'association. « Les associations sont alors légitimées par leurs actions solidaires » (Afchain, 2013). La création de l'objet de l'association est semblable au processus de l'identité organisationnelle tel qu'il est décrit par Empson (2004). Ce sont les valeurs et convictions individuelles de chacun des membres qui sont rassemblées pour former l'objet. Puis les membres se référeront à celui-ci

pour évoquer les valeurs et convictions qu'ils portent. L'objet permet de définir les valeurs de l'association, sa raison d'être, les moyens qu'elle se donne et son champ d'action. Un acteur rappelle ainsi que le moteur d'une association ce sont les valeurs et le projet. L'identité façonne le conseil d'administration (Golden-Biddle & Rao, 1997) et inversement ainsi, la gouvernance est un organe clé dans la constitution de l'identité des associations. Les associations ont un conseil d'administration, à minima un bureau avec un président et un trésorier qui sont nommés, c'est une obligation légale. Les personnes occupant ces postes ne sont pas nécessairement celles qui ont créé l'association et défini la raison d'être de celle-ci mais en sont aujourd'hui les garants. Ainsi les acteurs évoquent le terme d'« ADN » pour parler de leur association.

Un deuxième élément définit l'identité des associations et il est directement relatif à son statut, c'est la non-lucrativité. La gestion associative doit être « *désintéressée* » pour reprendre le terme d'un acteur. Il précise qu'il doit y avoir une indépendance du pouvoir par rapport à l'argent. Un autre acteur ajoute que l'argent généré n'est pas là pour faire du bénéfice mais il doit être réutilisé pour la solidarité. Ce modèle permet également d'avoir recours à des bénévoles, c'est-à-dire des personnes qui vont s'investir dans l'association de manière désintéressée. C'est l'identification aux croyances, valeurs et missions qui rassemble et garantit un investissement (Pianezzi, 2021).

Le troisième élément qui définit l'identité de l'association est son histoire. Elles y sont toutes attachées et souhaitent la raconter. Les acteurs d'eux même l'associent à la notion d'identité, « *une identité enrichie par la vie* ». L'évocation du passé ou du moins la reconstruction d'une identité à partir d'éléments du passé permet de définir l'identité organisationnelle future (Schultz & Hernes, 2013). Cette histoire est la plupart du temps retracée par une mémoire textuelle, à minima avec les comptes rendus d'activité mais certains acteurs sont allés jusqu'à l'écrire. L'histoire est également transmise de manière orale, notamment par ceux qui ont effectué l'ensemble de leur carrière dans l'association.

Un quatrième élément est lié à une identité visuelle, elles ont choisi un nom pour se représenter, qui peut avoir changé au cours du temps. Elles ont également pour la plupart un logo mais aussi un slogan et un code couleur. De plus, la communication devient un enjeu pour les associations, elles sont ainsi amenées à davantage développer leur identité visuelle.

#### 5.2.1.2. L'image perçue

En étudiant l'identité par la perspective de construction sociale, l'identité est le produit des relations entre les représentations collectives et les constructions sociales de ce qu'est l'organisation (He & Brown, 2013). Il faut donc prendre en compte les valeurs et le langage utilisé par les parties prenantes. Ces parties prenantes vont percevoir l'identité à travers une image, c'est à dire comment les associations sont perçues. En effet, une des images que renvoie l'association c'est qu'elle est une organisation dynamique, dotée de créativité. C'est ainsi qu'il est attendu que les associations soient source d'innovation sociale.

La vision du travail est différente dans les associations, on s'attend à ce que les acteurs en fassent davantage, qu'ils ne se limitent pas en termes de tâches ou bien d'horaires. Cette vision du travail serait justifiée par les valeurs que porte l'association mais ce ne sont pas des valeurs propres à une association mais des valeurs propres à l'associatif en général. Il faut que tout le monde participe au bon fonctionnement de l'association. Un acteur emploie le terme de « salariés solidaires » pour décrire les salariés de l'associatif. Cependant, il y a la nécessité de tracer des limites, car pour certains ça relève du sacrifice par rapport à leur vie personnelle et cette vision est aujourd'hui remise en question par certains. Lorsque l'association fait face à des difficultés, pour la maintenir en activité, pour qu'elles puissent continuer à répondre aux besoins, certains salariés acceptent d'être payés en retard, de faire davantage d'heures, de compenser le travail d'un autre salarié, de travailler le soir, les week-ends. Ces sacrifices concernent généralement ceux qui dirigent la structure et les plus petites associations.

Cette image que les associations souhaitent renvoyer se retrouve également dans le choix des financeurs même si les associations ont besoin de trouver de nouveaux financeurs, elles souhaitent rencontrer des partenaires en adéquation avec leurs valeurs. A titre d'exemple, un acteur explique qu'il souhaite proposer de la restauration bio, cela a un coût, il pourrait être financé par un industriel du fast-food. Il rencontre ainsi un problème d'alignement entre le fondement du projet et sa possible réalisation.

#### 5.2.2. Un modèle fragilisé

L'identité des associations est menacée par des sources externes (Ravasi & Schultz, 2006). Nous montrons que les relations entre association et financeurs sont redéfinies par les appels à projets. L'arrêt soudain de financements fragilise les associations, car il impacte leur

modèle économique et aussi leur identité. Elles sont parfois contraintes d'abandonner certaines actions qui étaient représentatives de leur objet. C'est ainsi qu'elles doivent trouver d'autres sources de financement et se diversifier.

Une des conséquences des appels à projets est la nécessité pour les associations de se développer, de « grossir » pour avoir les moyens d'y répondre. Ce qui amène les associations à se diversifier, à étendre leurs actions, à agir sur un territoire plus important. Le nombre de salariés augmente, ils ne se connaissent pas, ne se rencontrent pas entre eux mais aussi avec les différentes instances de gouvernance. Ainsi, un acteur a fait le constat qu'il y avait une demande en termes d'identité, c'est-à-dire le besoin de développer un sentiment d'appartenance et pouvoir pleinement impliquer l'ensemble des salariés autour du projet. De plus, un grand nombre de salariés, répartis sur plusieurs sites, implique une autre gestion et une différente « *vision des choses* ». C'est-à-dire que ces associations vont avoir besoin d'un responsable des ressources humaines, un fonctionnement qui est comparé à celui d'une entreprise et qui aurait comme incidence de faire perdre « *une fibre associative* ».

Répondre à un appel à projets ne relève pas toujours de la volonté mais de la nécessité pour certaines associations. En effet, un acteur explique qu'elles « *doivent y aller* », ce qu'il sous-entend c'est qu'ils en ont besoin financièrement. Et cette « obligation » impacte le projet associatif. Un autre évoque le fait que l'association a un moment été guidé par les chiffres et non plus sur « *l'âme et ses convictions* » ce qui a entraîné une désorientation de l'association. Un acteur associe cette dépendance aux financements au fait d'« *être obligé de se pervertir* ». Il choisit ainsi un autre mode de financement pour être pleinement maître du projet de l'association. Enfin, un acteur explique que l'on peut se perdre dans son identité, il appelle ça le « *phénomène d'institutionnalisation* ». Ce phénomène concerne des associations qui ont un certain âge et elle ne pense plus qu'« à survivre qu'à son objet même, son objet devient survivre et donc elle peut oublier ». L'association agirait alors par habitude et non par sens et c'est l'habitude qui en vient à guider l'association.

Une autre source externe de menace vient d'un changement sociétal. Les associations sont fragilisées par une société qui évolue et les rapports entre bénéficiaires et association en sont affectés. Les services rendus par les associations sont considérés comme des biens de consommation. Un adhérent d'une association est convié à l'assemblée générale de l'association, il peut s'exprimer sur le fonctionnement de l'association et son devenir, un acteur rappelle que ce n'est pas un consommateur et qu'un adhérent a un devoir vis-à-vis de l'association. Cette remarque rappelle l'étude d'Amslem et Gendron (2019), les usagers de l'association étaient alors décrits comme des « clients ».

L'identité des associations est également menacée par des sources internes (Nag et al., 2007). Ici, elles sont liées à des problématiques de ressources humaines, à la fois parmi les bénévoles et parmi les salariés.

Le problème de l'organisation de la gouvernance est récurrent dans les associations. Les conseils d'administration sont généralement composés de personnes âgées et les associations connaissent de grandes difficultés pour renouveler les membres du conseil d'administration et du bureau de l'association. Plusieurs d'entre elles nous ont confié, qu'il y avait des personnes nommées par simple obligation, sans pour autant être impliquées activement dans l'association, ce phénomène concerne essentiellement les plus petites associations.

La majorité des dirigeants actuels de l'association sont des salariés qui ont évolué avec l'association. Ils ont réalisé toute leur carrière au sein de celle-ci. La nouvelle génération de salariés qui arrive a fait le choix de se former en dehors de l'association et non avec elle. Ainsi, cette nouvelle génération ne va plus porter l'historique de l'association. Cette configuration a une incidence directe sur la dimension historique de l'identité organisationnelle. En effet, la compréhension collective liée à cette dimension évolue au fil du temps et les salariés vont reconstruire cette compréhension à travers leur pratique organisationnelle quotidienne (Abrahamsson et al., 2010).

Enfin, l'étude de l'économie sociale et sociale et la loi PACTE ont permis de montrer que « la raison d'être », définie dans l'objet de l'association n'est plus propre à celle-ci. En effet, les entreprises peuvent également s'en approprier une également. En revanche, nous pouvons rappeler que la « raison d'être » n'est pas la finalité de l'entreprise, elle est là pour donner du sens, préciser comment la société va se comporter et préciser les valeurs qu'elle souhaite prôner dans le cadre de son objet social (Martin, 2020).

### 5.2.3. Une nécessaire adaptation ?

Les acteurs associatifs questionnent d'eux-mêmes leur identité. Un acteur fait référence au fait que les associations vont prospérer, continuer à faire évoluer leur projet, tout « *en regardant une identité qui ne sera plus jamais la même* ». Cet acteur a le sentiment de voir une identité qui change, sans pour autant être réellement capable de décrire avec précision quel est ce changement mais surtout il ne le maîtrise pas. Nous pouvons également observer cette obligation de changement quand un acteur dit : « *on est presque obligé de penser comme une*

*entreprise* ». Un autre précise qu'il ne veut pas devenir une entreprise mais être une association de proximité comme il en existait, il y a 30 ans. Ainsi il existe une image passée de l'association, à laquelle certains acteurs se raccrochent et qu'ils ne voudraient pas voir évoluer.

Cette vision n'est pas pleinement commune à l'ensemble des associations. En effet, certains acteurs ont la volonté de maîtriser ce changement, et ils ont considéré leur identité comme étant un axe stratégique qu'il faut réaffirmer. Dans notre étude, ce sont les associations les plus « grosses », avec de nombreux salariés, plusieurs locaux et des activités diverses qui ont travaillé sur le renforcement de leur identité. Elles ont travaillé sur le projet associatif, celui-ci doit rappeler l'identité, leur « ADN », les finalités fondatrices de l'association, celles qui vont guider l'action. Ce travail sur le projet est accompli dans le but de faire valoir l'identité et ses spécificités à l'ensemble des partenaires de l'association. Notre étude met en avant le besoin pour les acteurs associatifs de renforcer leur identité pour assurer un développement de la structure en cohérence avec le projet associatif.

Certaines associations sont aujourd'hui uniquement portées par les salariés. Plusieurs d'entre-elles ont évoqué la possibilité de devenir une SCOP. C'est-à-dire adopter un autre modèle que celui de l'association pour garder la maîtrise du projet, afin que ce soient les personnes réellement investies qui puissent endosser ce rôle de garant du projet associatif.

Les associations doivent s'adapter pour ne pas disparaître comme elles l'ont toujours fait. Elles évoluent en fonction d'un contexte économique et politique dont elles dépendent. Selon un acteur, c'est nécessaire pour garder l'identité de la structure, il faut se donner les moyens de le faire et prendre en compte le contexte. Il y a ainsi un arbitrage sur ce qu'est la structure et ce qu'elle doit devenir pour continuer à être selon son identité initiale. Cette adaptation doit permettre de préserver les valeurs et le projet de l'association, une identité qui est opposée à celle de l'entreprise. Plusieurs acteurs suggèrent que c'est le modèle financier qui doit évoluer. C'est donc le caractère non lucratif et les possibilités de financements qui sont remis en cause. Pour autant, c'est une caractéristique que les acteurs mettent en avant pour pouvoir se différencier. Un acteur soulève la possibilité de développer des activités payantes mais il faut pouvoir rester une association et non devenir un entrepreneur social. Pour un autre, cela revient à adopter le comportement d'une entreprise, certains ont déjà le sentiment de se comporter en tant que telle, notamment par les modes de gestion qui sont adoptés (Eynaoud & Mourey, 2012). Le fait d'être associé à une entreprise est perçu négativement par un grand nombre d'acteurs car cela touche directement à leur identité, d'autres acceptent mais expriment des propos nuancés comme « *entreprise humaine* » ou « *entreprise associative* ».

La dualité qui s'opère au sein des associations fait directement référence à la présence de plusieurs identités au sein des associations (Eynaud & Mourey, 2012; Golden-Biddle & Rao, 1997). Notre recherche permet de distinguer deux identités principales, une qui est liée aux valeurs de l'association et donc au projet, l'autre fait référence à un modèle économique. Il y a donc une identité centrale, distinctive et durable (Albert et Whetten, 1985) et une autre identité qui a un caractère dynamique (D. A. Gioia et al., 2000). Les acteurs souhaitent renforcer cette première identité, c'est ce qui guide les actions et elle doit être un axe stratégique. Elle doit être reconnue par l'ensemble des parties prenantes externes et internes. En effet, les associations évoluent dans un contexte difficile et l'identité organisationnelle leur sert de guide (Albert et al., 2000).

L'identité relative au modèle économique a besoin d'être adaptée. Elle a besoin d'évoluer dans un environnement changeant et parfois hostile (Brown & Starkey, 2000; D. A. Gioia et al., 2000; D. A. Gioia & Thomas, 1996). Dans notre étude, elle n'est pas cantonnée à son caractère lucratif ou non lucratif. Les acteurs sont attachés à la notion de non-lucrativité et le fait de proposer des activités payantes ou de vouloir générer des fonds ne signifie pas pour eux de devenir lucratif. Au contraire, ils souhaiteraient gagner davantage en souplesse pour générer des fonds mais garantir pleinement leur utilisation dans le projet associatif. Il s'agit de co-exister avec les entreprises de l'économie sociale et solidaire mais sans en devenir une.

## Conclusion du chapitre

Gendron (2018) décrit plusieurs éléments clés de la recherche critique, notamment la remise en question de pratiques institutionnalisées et du pouvoir. Il évoque également le caractère « utile » de la recherche critique. Le chercheur peut être amené à s'engager dans une réflexion pour promouvoir le changement social mais également fournir des connaissances aux acteurs sociaux déjà engagés dans ce changement social. Dans notre recherche, « l'opposant » ou « l'adversaire » tel qu'il est décrit par la recherche critique n'est pas une entité ou une institution mais une logique. Cette logique est celle des modes de financement des associations et notamment les appels à projets qui deviennent le mode de financement privilégié. Ce choix peut être expliqué par la volonté de mieux maîtriser les dépenses des fonds publics, le développement d'innovations sociales, des choix politiques nationaux et locaux, le besoin de répondre à des objectifs précis en termes d'action sociale. Cependant, même si ce choix est justifié par des logiques institutionnelles, nous montrons que l'outil engendre une relation de pouvoir. Il permet de restructurer l'action sociale selon la vision d'un groupe dominant, ici les financeurs mais pas seulement, il est impliqué dans la restructuration de tout un secteur d'activité. Ainsi, nous évoquons, tout **comme Amslem et Gendron (2018)**, la normalisation du travail social mais aussi la recherche d'identité de la part des associations. En effet, les associations se questionnent sur leur statut, sur la cohérence entre leurs valeurs et leurs choix financiers, comment pérenniser leurs actions et pérenniser leur projet associatif. Nous montrons que la taille des associations est un facteur déterminant dans le questionnement de leur identité. Nous pouvons rappeler les processus d'institutionnalisation et de normalisation mais difficilement les remettre en cause, ce sont des choix de la politique publique. En revanche ceux-ci peuvent entraîner des conséquences telles qu'une perte de la diversité dans le secteur associatif, une sélection des besoins sociaux dans le champ de l'action sociale et plus concrètement une marginalisation plus importante des plus précaires.

Les outils sont porteurs de valeurs et croyances, ils intègrent une partie de l'identité de l'organisation (Perray-Redslob & Malaurent, 2015). Le contrôle de gestion est aujourd'hui au cœur de la gestion des financements des associations. Nous montrons ainsi qu'il participe à la normalisation et l'institutionnalisation des associations mais il peut être dynamique et structurant et permettre de traduire les valeurs des associations, d'alerter et de prendre des décisions pour mener à bien le projet associatif. Le changement stratégique implique un changement d'identité (Brown & Starkey, 2000; D. A. Gioia & Thomas, 1996; Nag et al., 2007).

Notre étude s'inscrit dans la continuité de cette revue de littérature. Les associations ont besoin d'évoluer pour faire face au changement de leur environnement. Nous pouvons démontrer que l'identité des associations est menacée par des sources externes (Ravasi & Schultz, 2006) et internes (Nag et al., 2007). Elle est décrite comme une entrave à un changement stratégique et va influencer celui-ci. Ici une des identités de l'association a besoin d'être renforcée pour permettre à une autre identité d'évoluer. L'identité représentée par l'objet de l'association permet de guider l'association dans son évolution (Albert et al., 2000), en ce sens elle doit garder son caractère central, distinctif et durable (Albert et Whetten, 1985). Ce renforcement identitaire permet de laisser davantage de place à une réflexion sur l'évolution de l'identité économique. Ainsi notre recherche permet de contribuer d'un point de vue théorique à montrer comment un outil de gestion peut avoir des conséquences sur l'identité d'une organisation. D'un point de vue managérial, l'étude met en avant que le modèle économique des associations est à la recherche d'une hybridation identitaire, situé entre celui de l'association et de l'entreprise. D'une part, les acteurs doivent renforcer leur identité pour assurer un développement en cohérence avec leur projet associatif. D'autre part, il faudra donc proposer des mesures aux associations leur permettant de réaliser l'évolution de leur modèle économique sans heurter les valeurs associatives.

# Conclusion générale

Les associations sont des organismes dotés d'une grande souplesse, elles agissent en s'accommodant de ressources limitées tout en devenant de plus en plus professionnelles, elles sont porteuses de valeurs et cherchent à répondre aux besoins de la société. Les associations occupent une place importante économiquement et socialement. Elles sont animées par des valeurs qu'elles doivent faire coexister avec des logiques économiques. Elles doivent se normer pour bénéficier de financements publics et sécuriser leur fonctionnement mais s'affranchissent de certaines règles au nom de la solidarité, de la liberté de chacun, du respect des droits et de l'égalité. Elles doivent gérer la rareté des ressources financières, développer des moyens de communication, attirer de nouveaux bénévoles, répondre à des appels à projets, rendre compte de leur activité, être concurrentielles. Toutes ces contraintes et ces difficultés poussent les associations à s'adapter, à se transformer dans un environnement parfois hostile. Le plus souvent, elles ont le désir de le faire, se questionnent mais manquent de moyens pour agir. A la fois acteur de la société civile et de l'économie sociale et solidaire, elles doivent imposer leurs spécificités au sein de la société.

Nous plaçons ces changements au cœur de notre recherche. Ainsi, nous avons mené une étude exploratoire à partir de la détection d'une « anomalie » (Sætre & Van de Ven, (2021), point de départ inductif d'une recherche abductive (Dumez, 2012). Cette méthode a permis de faire évoluer la question au fil de la recherche et d'aboutir à la problématique suivante : **Comment un outil de gestion transforme l'identité organisationnelle d'une structure ?** A travers cette question de recherche et cette étude, nous souhaitons nous confronter à des complexités sociales, politiques et humaines (Cooper, 2014). Cette problématique est située au cœur d'un changement sociétal. Cette recherche s'inscrit dans l'appel de Ployhart & Bartunek (2019), Aguinis et al. (2022) et Eby & Fecteau (2022) à rapprocher davantage terrain de recherche et monde académique. Il s'agit de proposer une recherche susceptible d'intéresser les praticiens en travaillant sur des problèmes organisationnels significatifs. Nous nous focalisons ainsi sur un phénomène actuel qui est susceptible d'évoluer dans le temps, l'évolution identitaire des associations.

Notre étude a l'ambition de contribuer sur le plan théorique, managérial et méthodologique. D'un point de vue théorique, nous avons montré le rôle d'un outil de gestion

dans la transformation identitaire d'une organisation, plus particulièrement celle des associations du champ de l'action sociale. L'outil est impliqué dans une relation de pouvoir qui permet à ceux qui suggèrent son utilisation de définir comment l'action sociale doit être menée et plus généralement de structurer un secteur d'activité. Notre recherche prend ainsi une dimension critique en remettant en cause cette pratique institutionnalisée (Gendron 2018). Les associations se questionnent sur leur statut, sur la cohérence entre leurs valeurs et leurs choix financiers, comment pérenniser leurs actions et pérenniser leur projet associatif. Nous montrons que la taille des associations est un facteur déterminant dans le questionnement de leur identité. Plus généralement, nous mettons en évidence l'importance du contrôle de gestion dans le financement des associations. Il peut être dynamique et structurant et permettre de traduire les valeurs des associations, d'alerter et de prendre des décisions pour mener à bien le projet associatif. Les associations ont besoin d'évoluer pour faire face au changement de leur environnement. L'étude démontre que l'identité des associations est menacée par des sources externes (Ravasi & Schultz, 2006) et internes (Nag et al., 2007). Il y a plusieurs identités au sein des associations (Eynaud & Mourey, 2012; Golden-Biddle & Rao, 1997). Notre recherche permet d'en distinguer deux principales, une liée aux valeurs de l'association et donc au projet, l'autre fait référence à un modèle économique. Il y a donc une identité centrale, distinctive et durable (Albert et Whetten, 1985) et une autre identité qui a un caractère dynamique (Gioia et al., 2000). En ce sens, le renforcement de l'identité devient un axe stratégique pour les associations et nous pouvons ainsi inscrire notre recherche dans la continuité des travaux montrant que le changement stratégique implique un changement d'identité (Brown & Starkey, 2000; Gioia & Thomas, 1996; Nag et al., 2007).

D'un point de vue managérial, l'étude met en avant que le modèle économique des associations est à la recherche d'une hybridation identitaire, situé entre celui de l'association et celui de l'entreprise. En évoluant au sein de l'économie sociale et solidaire et par les nouvelles possibilités offertes par de nouvelles lois, telle que la PACTE, les entreprises peuvent à la fois aller vers le modèle associatif mais les associations s'imprègnent aussi davantage du modèle entrepreneurial (Bernet et al., 2016). Ainsi, nous montrons que les acteurs doivent renforcer leur identité pour assurer un développement en cohérence avec leur projet associatif. Cette identité sert de guide pour leur évolution, elle doit être ainsi reconnue par les parties prenantes internes et externes. Etant donné que le recours aux appels à projets se généralise pour financer l'action sociale, il serait nécessaire que l'Etat propose des mesures aux associations leur permettant de réaliser l'évolution de leur modèle économique sans heurter les valeurs associatives. Une recherche pourra être poursuivie en ce sens afin de déterminer quels leviers

pourraient être mobilisés par les associations et quelles mesures incitatives l'Etat pourrait proposer.

D'un point de vue méthodologique, nous souhaitons contribuer en associant la théorisation des phénomènes (Fisher et al. 2021) et l'abduction (Dumez, 2012). Nous proposons ainsi de mettre en évidence une « anomalie » de nature managériale, pouvant servir de point de départ inductif d'une méthodologie abductive. Ce faisant, nous répondons à l'appel de Gioia et al. (2013) de ne pas appliquer une méthodologie comme modèle et donc de la restreindre à une procédure. L'approche doit être une méthodologie et non une méthode stricte pour que son orientation soit flexible, inductive et ouverte à l'innovation.

Une première limite est relative à la collecte de données, en effet, un seul entretien a été réalisé par structure. Cela s'explique en partie par la pandémie du COVID-19 et les différents confinements qui ont interrompu la collecte. Cette pandémie a engendré une crise qui a mis en suspens certaines problématiques pour en faire émerger de nouvelles, en se concentrant sur l'urgence, mettant ainsi en second plan notre problématique de recherche. Une deuxième limite réside dans le fait de ne pas avoir complété la recherche par une étude quantitative (Dumez, 2013). L'étude a aujourd'hui un caractère exploratoire, une étude quantitative permettrait de la rendre généralisable et donc de confirmer la valeur scientifique réelle. Le travail pourrait ainsi être poursuivi à plus grande échelle, en diffusant un questionnaire, pour lui donner un caractère confirmatoire. Pour pallier ces deux limites, maintenant que la crise touche à sa fin, il serait pertinent de collecter à nouveau des données. Maintenant que le phénomène de transformation est identifié et avéré, il est envisagé de mener de nouveaux entretiens et des observations en se concentrant à la fois sur l'outil et sur l'identité organisationnelle. L'étude s'ouvrirait ainsi sur une troisième boucle d'abduction et prendrait une dimension longitudinale. Selon l'approche phronesis de Flyvbjerg (2001) et telle qu'elle est expliquée par Dillard & Vinnari, (2017) et Gendron, (2018), nous devons nous interroger et comprendre où cette logique peut nous mener, s'il est souhaitable de poursuivre, quelles sont les relations de pouvoir, comment les modifier, clarifier et discuter sur les problèmes et les risques. Par cette logique, nous désignons le financement par appels à projets, il n'est pas propre à l'action sociale. Cette logique est également utilisée au sein des universités pour financer des projets de recherche. Dans la lignée des travaux de Parker (2002), une étude pourra être menée pour comprendre le rôle et les conséquences du financement de la recherche par appels à projets.

# Bibliographie

- Abrahamsson, G., Englund, H., & Gerdin, J. (2010). *Organizational identity and management accounting change*. 32.
- Afchain, J. (2013). Les enjeux actuels des associations d'action sociale : La question de la légitimité. *Le sujet dans la cite, Actuels n° 2(1)*, 16-39.
- Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (2022). Policy Implications of Organizational Behavior and Human Resource Management Research. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 857-878. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093>
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification : Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Research in organizational behavior.
- Allard-Poesi, F. (2011). Le codage n'est pas un «truc» méthodologique ou du codage comme «problématisation». *Le libellio d'Aegis*, 7(3), 3-8.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters : Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2022). Pre-understanding : An interpretation-enhancer and horizon-expander in research. *Organization Studies*, 43(3), 395-412. <https://doi.org/10.1177/0170840621994507>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>

- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : Le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Management & Avenir*, 40(10), 234. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0234>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity : The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.03.001>
- Amslem, T., & Gendron, Y. (2019). From emotionality to the cultivation of employability : An ethnography of change in social work expertise following the spread of quantification in a social enterprise. *Management Accounting Research*, 42, 39-55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.06.001>
- Archambault, É. (2017). Associations et pouvoirs publics : Vers une convergence des modèles en Europe. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 477. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0477>
- Archambault, E., Priller, E., & Zimmer, A. (2013). Associations et fondation en France et en Allemagne : Traditions et convergence. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 329, 92. <https://doi.org/10.7202/1017936ar>
- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy : A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Babeau, Olivier, Chanlat, Jean-François, La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue française de gestion*, 2008, vol. 183, no 3, p. 201.
- Baraldi, S. (1998). Management control systems in NPOs : An Italian survey. *Financial Accountability & Management*, 14(2), 141.
- Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher-Chaptal, C. (2016). La gestion des associations. *VST - Vie sociale et traitements, revue des CEMEA*, N° 131(3), 51-54.

- Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : Changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 22(3)*, 47-79.
- Bréchet, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel. *Revue française de gestion, 34(184)*, 13-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.13-34>
- Bréchet, J.-P., Monin, P., & Saives, A.-L. (2008). Légitimité, déviance et délit : Des défis pour le management stratégique. *Revue française de gestion, 34(183)*, 15-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.183.15-34>
- Broadbent, J., & Agyemang, G. (2015). Management control systems and research management in universities : An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 28(7)*, 1018-1046. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational Identity and Learning : A Psychodynamic Perspective. *The Academy of Management Review, 25(1)*, 20.
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research, 15(2)*, 155-177. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.003>
- Cäker, M., & Siverbo, S. (2011). Management control in public sector Joint Ventures. *Management Accounting Research, 22(4)*, 330-348. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.08.002>
- Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermes, La Revue, n° 39(2)*, 179-185.
- Chanegrih, T. (2012). Les outils de contrôle de gestion : Entre stabilité et changement. *Revue Management et Avenir, 58*, 95-115. <https://doi.org/10.3917/mav.058.0095>

- Chauvière, M. (2012). *L'intelligence sociale en danger : Chemins de résistance et propositions*. La Découverte.
- Chauvière, M. (2016). *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation*. La Découverte.
- Chemin, C. (2011). Quand des associations font face aux failles des politiques publiques : Une analyse lacanienne. *Revue internationale de psychosociologie*, XVII(43), 159. <https://doi.org/10.3917/rips.043.0159>
- Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change : An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 601-637. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.007>
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2017). The expressive role of performance measurement systems : A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.11.002>
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2020). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Coller, G., Frigotto, M. L., & Costa, E. (2018). Management control system and strategy : The transforming role of implementation. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 141-160. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2016-0002>
- Cooper, D. J. (2014). On the intellectual roots of critical accounting : A personal appreciation of Tony Lowe (1928–2014). *Critical Perspectives on Accounting*, 25(4-5), 287-292. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.04.001>
- Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G., & Simonet, M. (2017). La recomposition des relations entre l'État et les associations : Désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 463. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0463>

- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and change—Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172-208. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>
- Dana, L. P., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: Epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 154. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.071822>
- De Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale : Repères introductifs. *Interventions économiques*, 45. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1476>
- Detschessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 33(174), 77-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.77-92>
- Dillard, J., & Vinnari, E. (2017). A case study of critique : Critical perspectives on critical accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 88-109. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.004>
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas. *Le libellio d'AEGIS*, 9(2), 13-26.
- Eby, L. T., & Facteau, D. (2022). Much Ado about the Lack of Policy Implications in Scholarly Journals? *Academy of Management Perspectives*, amp.2022.0035. <https://doi.org/10.5465/amp.2022.0035>
- Eisenhardt K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 532-550.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change : Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>

- Eynaoud, P., & Mourey, D. (2012). Professionnalisation et identité des associations du secteur social : Chronique d'une mort annoncée? *Politiques et management public*, 29(4), 671-693. <https://doi.org/10.3166/pmp.29.671-693>
- Fabre, P. (2005). L'évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingence. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), 55. <https://doi.org/10.3917/cca.111.0055>
- Fabre, P. (2010). L'affectation des ressources aux associations partenaires : La nécessaire politisation des outils de gestion. *Management & Avenir*, 40(10), 254. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0254>
- Farjaudon, A.-L., & Morales, J. (2013). In search of consensus : The role of accounting in the definition and reproduction of dominant interests. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 154-171. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.010>
- Fisher, G., Mayer, K., & Morris, S. (2021). From the editors—Phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Review*, 46(4), 631-639.
- Flyvbjerg, B. (2001). Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge university press.
- Gendron, Y. (2018). On the elusive nature of critical (accounting) research. *Critical Perspectives on Accounting*, 50, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.001>
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity.
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 20.

- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation : Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2007). *Composing Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412983709>
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom : Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.593>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems : Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Hansen, S. C., & Stede, W. A. V. der. (2004). Multiple facets of budgeting : An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Havard, C., & Poirot, M. (2010). Les comportements déviants à la règle. *Revue internationale de psychosociologie*, (40), 221-244.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). *Organizational identity and organizational identification : A review of the literature and*. 47.
- Hély, M. (2017). De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : Une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 543. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0543>
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy : A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hoque, Z. (Editor). (2017). *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. 566.

- Joannides, V. (2012). Accounterability and the problematics of accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 244-257. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.12.008>
- Khalifa, R., & Scarparo, S. (2021). Gender Responsive Budgeting : A tool for gender equality. *Critical Perspectives on Accounting*, 79, 102183. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102183>
- Konate, M. (2022). Consolidation de la dynamique identitaire et des modes de gouvernance par des pratiques d'accountability : Le cas de deux coopératives françaises.
- Kraus, K., Kennergren, C., & von Unge, A. (2017). The interplay between ideological control and formal management control systems – A case study of a non-governmental organisation. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 42-59. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.02.001>
- Lafore, R. (2010). Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale. *Informations sociales*, 162(6), 64-71.
- Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems : A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy : A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Langley, A., & Klag, M. (2019). Being where? Navigating the involvement paradox in qualitative research accounts. *Organizational research methods*, 22(2), 515-538.
- Lemaire, C. (2021). Quand le contrôle de gestion façonne les relations inter-organisationnelles : Le cas de l'introduction d'un tableau de bord dans le médico-social: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 27(3), 7-40. <https://doi.org/10.3917/cca.273.0007>
- Lorino, P. (2020). Pragmatisme et étude des organisations. *Economica*.

- Martin, D. G. (2020). Chapitre 3. Contenu et application de la loi PACTE. In *Entreprises à mission et raison d'être* (p. 43-52). Dunod; Cairn.info.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2020.01.0043>
- Morales, J., & Sponem, S. (2017). You too can have a critical perspective ! 25 years of Critical Perspectives on Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 149-166.  
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.003>
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice : Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279173>
- Nilsson, F. (2002). Strategy and management control systems : A study of the design and use of management control systems following takeover. *Accounting & Finance*, 42(1), 41-71.
- Ogden, S. G., & Anderson, F. (1999). THE ROLE OF ACCOUNTING IN ORGANISATIONAL CHANGE : PROMOTING PERFORMANCE IMPROVEMENTS IN THE PRIVATISED UK WATER INDUSTRY. *Critical Perspectives on Accounting*, 10(1), 91-124. <https://doi.org/10.1006/cpac.1998.0200>
- Oliver, D., & Roos, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 161(2), 139-153.
- Parker, L. D. (2002). It's been a pleasure doing business with you : A strategic analysis and critique of university change management. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5-6), 603-619. <https://doi.org/10.1006/cpac.2002.0561>
- Perray-Redslob, L., & Malaurent, J. (2015). Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le secteur public : Le cas du BSC dans l'armée de terre française. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 49-64. <https://doi.org/10.3166/RFG.250.49-64>

- Petit, S. C., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. de R. Thiétart: *Méthodes de recherche en management*, 3, 58-83.
- Pianezzi, D. (2021). *We are what we tell* : An enquiry into NGOs' organizational identity and accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(8), 1824-1850.  
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4647>
- Ployhart, R. E., & Bartunek, J. M. (2019). Editors' Comments : There Is Nothing So Theoretical As Good Practice—A Call for Phenomenal Theory. *Academy of Management Review*, 44(3), 493-497. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0087>
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 26.
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 531.  
<https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531>
- Quemener, Y., & Fimbel, E. (2012). *Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : Apports de la théorie de la régulation sociale*. 30.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats : Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Richebé, N., Favereau, O., Livian, Y., Bréchet, J. P., Taskin, L., Havard, C., Eynaud, P., Mourey, D., & Raulet-Croset, N. (2020). La théorie de la régulation sociale : Hommage à Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, 46(291), 105-128.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00437>
- Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating Theory by Abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684-701. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3E [Third edition]). SAGE.

- Schieb-Bienfait, N., Emin, S., & Pailler, D. (2021). L'émergence comme pratique organisationnelle : Le cas des collectifs créatifs élargis. *Revue Française de Gestion*, 47(296), 107-135. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00515>
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage : New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127-143. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)
- Slagmulder, R. (1997). Using management control systems to achieve alignment between strategic investment decisions and strategy. *Management Accounting Research*, 8(1), 103-139. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0035>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction : A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Tchernonog, V., (2007). *Le paysage associatif français*. Dalloz
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français: mesures et évolutions*. Dalloz.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- Travaillé, D., & Naro, G. (2011). The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 212-233. <https://doi.org/10.1108/09675421111187674>
- Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, 29(146), 9-22. <https://doi.org/10.3166/rfg.146.9-22>

- Villesèque-Dubus, F., Amans, P., & Mazars-Chapelon, A. (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion: le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Management & Avenir*, 40, 60-79.
- Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., & Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based Research in Management and Organisation Science : When is it Rigorous and Does it Matter? *Long Range Planning*, 45(4), 277-298. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.001>
- Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods* 1984: Sage Publications, Newbury Park, page 17
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

# Liste des tableaux

Tableau n°1 : Principales caractéristiques des différents types d'association -----	p.20
Tableau n°2 Relations en Etat et associations d'après Chemin (2011) -----	p.47
Tableau n°3 Synthèse des différentes thèses d'après Chiapello et Gilbert (2013) -----	p.55
Tableau n°4 Liste des entretiens-----	p.79
Tableau n°5 sur les fonctions des participants-----	p.84
Tableau n°6 Typologie des données secondaires -----	p.86
Tableau n°7 Présentation du codage pour chacun des entretiens -----	p.89
Tableau n°8 Présentation de l'encodage -----	p.92
Tableau n°9 Présentation du rôle comité technique et du comité de pilotage d'un EVS---	p.153

# Liste des figures

Figure n°1 Enseignements fondateurs -----	p.25
Figure n°2 Synthèse des acquis par la confrontation au réel -----	p.38
Figure n°3 Présentation des boucles d'abduction -----	p.76
Figure n°4 Représentation des mots principaux du codage « objet » des associations -----	p.77
Figure n°5 : Le guide d'entretien -----	p.82