

2025

RAPPORT
DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN
DE LA MARCHANDISATION
DES ASSOCIATIONS

**ENTRE MARCHANDISATION
ET DÉMARCHANDISATION :
UN MONDE ASSOCIATIF
À LA CROISÉE
DES CHEMINS**

Coordonné par Marianne Langlet du Collectif des associations citoyennes

Ils/Elles ont participé à la réalisation de ce rapport :

Tous les membres de l'OCMA et pour l'écriture et la relecture :
Jean-Sébastien Alix, Nicole Alix, Fleur Bertrand-Montembault,
Frédéric Bildet, Martin Bobel, Isabelle Boyer, Sylvain Celle,
Thomas Chevallier, Eve Chiapello, Eric Dacheux, Florine
Garlot, Jean-Baptiste Jobard, Luc de Larminat, Jean-Michel
Lucas, Quentin Mortier, Marie-Pierre Mouisset, Jennifer Neilz,
Dominique Paturel, Francesca Petrella, Nicole Picquart, Mathilde
Renault-Tinacci, Gilles Rouby, Maxime Scaduta, Giorgia
Trasciani, Thierry Véclin.

Mise en page et graphisme : Bilitis Delalandre

AVERTISSEMENT

La responsabilité de l'ensemble des membres de l'Observatoire n'est pas engagée dans les textes présentés dans ce rapport qui restent sous la responsabilité de leurs auteurs/autrices. L'Observatoire ouvre un espace où coexistent différents points de vue et où se croisent des savoirs associatifs, des savoirs d'expérience et des savoirs académiques. Les préconisations posent des orientations qui ont vocation à ouvrir un travail spécifique pour les préciser dans le cadre des futurs travaux de l'Observatoire.

ENTRE MARCHANDISATION ET DÉMARCHANDISATION : UN MONDE ASSOCIATIF À LA CROISÉE DES CHEMINS

Coordonné par Marianne Langlet
du Collectif des associations citoyennes



Avec le soutien de :



sommaire

Synthèse	6
Aux origines de l'Observatoire citoyen de la marchandisation	10

PREMIÈRE PARTIE

Marchandisation, financiarisation, poursuivre le décryptage

12

I - Qu'entendons-nous sous le terme de marchandisation ?	15
I.1 • L'intérêt général, la non-lucrativité et l'Europe	16
I.2 • Conséquences de la politique européenne sur les financements associatifs	22
I.3 • La mise en concurrence avec le secteur lucratif	24
La marchandisation de la petite enfance	25
I.4 • Des pratiques managériales copiées des entreprises	29
Contre le marketing, pour une communication solidaire	30
II - Comment décryptons-nous le terme d'entrepreneuriat social ?	35
II.1 • L'entrepreneuriat social : nouveau visage associatif ?	35
II.2 • Cafés culturels associatifs et Cafés multi-services du groupe SOS, deux approches antagonistes	42
III - Qu'entendons-nous sous le terme de financiarisation ?	46
III.1 • Qu'est-ce que l'investissement à impact ?	46
III.2 • Le contrat à impact : exemple phare de l'investissement à impact.....	49
III.3 • L'investissement remplace la subvention ?	56
IV - La bataille de l'évaluation	60
IV.1 • Des risques de la mesure d'impact	61
IV.2 • Le langage financier	65
IV.3 • La mesure d'impact social : quelle stratégie face à un mythe rationnel dans l'ESS ?	70
IV.4 • Un sommet de la mesure d'impact	74
Conclusion de la première partie	76

I - Première piste : repenser le soutien public aux associations ?	81
I.1 • L'exemple de la Sécurité sociale de l'alimentation	82
I.2 • La mutuelle de l'alimentation, l'expérience alsacienne	87
II - Deuxième piste : construire un cadre législatif protecteur ?	90
II.1 • Le modèle de financement des associations en Fédération Wallonie-Bruxelles	91
II.2 • Le financement belge : anomalie ou modèle pour l'Union européenne ?....	95
II.3 • Quels leviers européens pour consolider le non-lucratif ?	108
II.4 • Quelle autre économie ?	109
La décroissance pour horizon commun ?	109
III - Troisième piste : soutenir l'interpellation citoyenne	113
III.1 • La logique projet : une approche industrielle	113
III.2 • Un fonds pour l'interpellation citoyenne	116
III.3 • L'interpellation en pratique	117
III.4 • Le droit à l'interpellation et les associations	118
Une approche par les communs pour repenser le rôle politique et la place des associations dans le monde économique et social ?	120
Conclusion de la seconde partie	122

synthèse

RAPPORT 2025

La marchandisation des associations trouve ses racines dans un double processus. À partir des années 1980, la nouvelle gestion publique (new public management) assure que les méthodes du privé lucratif peuvent rendre plus efficaces, au sens économique, les services publics et par ricochet les associations. Elle implante dans ces derniers les outils de management issus de l'entreprise privée lucrative, présentés comme plus légitimes et plus à même de faire mieux avec moins. Dans ces mêmes années, la construction du marché unique européen impose un cadre économique commun à tous ses membres avec une règle d'or : la concurrence doit y être libre et non faussée. Dans ce cadre, les associations sont soumises aux mêmes règles que les entreprises en l'absence de statut associatif spécifique au niveau européen.

Ce double processus marque un recul de la subvention de fonctionnement au profit des appels à projet et appels d'offre, qui répondent aux règles de la concurrence. La part des subventions dans le budget des associations est ainsi passée de 34% en 2005 à 20% en 2020. La part de la commande publique a, à l'inverse, augmenté de 17% en 2005 à 29% en 2020. Cette transformation du financement public place les associations en concurrence entre elles mais aussi avec des entreprises privées lucratives. Le développement de la commande publique et le recul de la subvention de fonctionnement nourrissent également un processus d'instrumentalisation des associations. Elles intègrent une posture de prestataire de service au détriment de leur fonction démocratique d'interpellation, au détriment de leur participation à la construction de l'intérêt général. Enfin, il aboutit à une restriction des libertés associatives ; les associations, perçues ou positionnées comme prestataires de service, ne sont plus légitimes à porter une parole politique, une interpellation critique.

Certaines associations accompagnent ce tournant néolibéral. Elles se revendiquent de l'entrepreneuriat social qui valorise une démarche individuelle, de

construction d'une solution à une problématique sociale ou environnementale en s'appuyant sur les méthodes et outils de l'entreprise privée lucrative. Une vision qui invisibilise et dépolitise les initiatives associatives collectives et nourrit le terreau de la financiarisation des associations. Cette financiarisation s'appuie sur le récit que des mécanismes de marché peuvent répondre à des problématiques sociales ou environnementales. Parmi ces mécanismes de marché, l'investissement à impact propose aux grands acteurs financiers d'adresser leur investissement vers des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux. Faire « le bien » et du profit devient possible et ouvre tout un nouveau marché financier. Il accélère la transformation des financements associatifs, le recul des financements publics, puisque la subvention peut dès lors être remplacée par de l'investissement à impact. Enfin, il questionne le rôle des associations puisque désormais les entreprises peuvent se prévaloir de missions sociales ou écologiques. Le cœur de ce mécanisme est la notion de mesure d'impact social ou écologique. Elle permet d'accoler à une action une valeur monétaire et ouvre aux entreprises la possibilité de se prévaloir, tout comme les associations, d'un impact social ou écologique. Les associations sont de plus en plus sommées de mesurer leur impact social, les méthodes d'évaluation se transforment pour correspondre à ce nouveau besoin et interroge les pratiques associatives, brouille un peu plus les frontières entre le lucratif et le non-lucratif.

Face à ces processus de marchandisation et de financiarisation, quelles perspectives pour les associations ? Quelles pistes pour se dégager de ces facteurs d'affaiblissement ? Quels leviers pour redonner du pouvoir démocratique à ces espaces essentiels ? Nous avons dégagé trois pistes et trois leviers pour envisager la protection des effets du marché ou la « démarchandisation » des associations.

À l'instar du conseil économique social et environnemental dans son avis sur le financement des associations, il nous semble tout d'abord essentiel de repenser

la notion de subvention pour l'inscrire comme nécessité vitale face à l'affaiblissement démocratique en cours. Le soutien public à ces acteurs de l'intérêt général, à ces espaces d'interpellation citoyenne participe de la vitalité démocratique. Il nécessite toutefois de repenser les modalités de distribution de cet argent public pour le démocratiser. En ce sens, la proposition portée par le Collectif pour une sécurité sociale de l'alimentation est inspirante. Elle vise à sortir l'alimentation des mécanismes de marché en s'inspirant du modèle de la Sécurité sociale d'après-guerre, auto-organisée jusqu'en 1967. Cette extension de la Sociale pourrait également s'imaginer pour organiser le financement des associations et sortir d'une posture de prestataire de service pour entrer dans une perspective de co-construction des politiques publiques.

Cette perspective exigeante nécessite de sortir d'un contexte de défiance, qui s'accroît à chaque nouvelle attaque contre les libertés associatives, pour rétablir un climat de confiance. L'exemple du soutien public de la Belgique francophone à l'éducation permanente (équivalent de l'éducation populaire en France) est très inspirant. En Belgique francophone, un décret soutient de façon pérenne les associations d'éducation permanente tout en affirmant leur rôle de critique des pouvoirs établis. Ce soutien s'inscrit dans une perspective d'émancipation sociale collective. Face aux enjeux sociaux et écologiques actuels, elle pourrait nourrir un objectif de décroissance, entendu comme un horizon politique souhaitable pour nous permettre de vivre mieux, bien vivre, de construire des modes de vie soutenables et souhaitables écologiquement et socialement. Comment un tel financement pourrait voir le jour en France et comment pourrait-il inspirer un cadre européen de soutien aux associations citoyennes ? Un questionnement essentiel à l'heure où la montée de régimes autoritaires restreint l'espace civique, attaque les libertés associatives et prive les collectifs citoyens de leur capacité à interpeller les pouvoirs qu'ils soient politiques ou économiques.

Ce soutien à l'interpellation citoyenne peut être pensé et construit comme une avancée démocratique qui s'appuie déjà sur des expérimentations ou dispositifs à l'échelle de collectivités territoriales. Ces collectivités territoriales progressistes pourraient demain ouvrir des espaces « refuges » dans un contexte de régime autoritaire. Elles permettent d'envisager des voies possibles vers une co-construction de politiques publiques, entendue sous son acceptation la plus exigeante de partage du pouvoir et de la décision. Elle

redonne aux associations un rôle politique, de participation à la vie de la cité et les protège d'une instrumentalisation délétère pour la vitalité démocratique. Ces « laboratoires de démocratie avancée » tentent de créer un environnement institutionnel favorable aux libertés associatives dans un contexte où la défiance, notamment concrétisée par le contrat d'engagement républicain, marque une étape supplémentaire dans les processus de marchandisation/financiarisation. L'association, perçue comme opératrice de politique publique au rabais, n'est plus du tout entendue comme une légitime actrice politique, c'est-à-dire participante pleine et entière à la vie de la cité. À l'inverse, l'association construite comme un commun de proximité, permettrait de repenser le rôle politique des associations et leur place dans le monde économique et social.

Notre démarche de décryptage des processus de marchandisation/financiarisation entamée lors du premier rapport de notre observatoire et poursuivie dans ce deuxième rapport répond à un besoin vital qui se résume par cet ancien slogan d'Act-up : Savoir = Pouvoir. L'objectif n'est pas uniquement de documenter ces processus mais de se les approprier pour pouvoir mieux les contrer. Notre deuxième rapport met en ce sens en avant trois pistes possibles d'appui pour renforcer le financement associatif, revendiquer le soutien public aux associations, c'est-à-dire aux initiatives citoyennes, soutenir la capacité des citoyens à avoir prise sur ce qui les concerne, à interpeller les pouvoirs établis, qu'ils soient publics ou privés. Pour cela, il semble nécessaire de démocratiser les modalités d'attribution de cet argent public, celui de nos impôts, dont nous avons toute légitimité pour organiser sa répartition. Face aux grands enjeux politiques, écologiques et sociaux qui nous font face, il nous semble que la bifurcation nécessaire ne peut se construire que sur le renforcement de ces associations citoyennes dont l'objet premier reste la mise en commun de connaissance ou d'activité dans un but autre que le partage de bénéfices, principe de la non-lucrativité. Ce principe fondamental inscrit l'action des associations dans une visée d'intérêt général, essentielle pour construire la bifurcation nécessaire.

summary

The commoditisation of non-profit organisations is rooted in a dual process. From the 1980s onwards, the new public management approach asserted that methods inherited from the for-profit private sector could make public services, and by extension non-profit organisations, more efficient in the economic sense. It introduced management tools from the for-profit private sector, presented as more legitimate and better able to do more with less. Over the same years, the implementation of the single European market imposed a common economic framework on all its members, with one golden rule: free and undistorted competition. Within this framework, because of the lack of specific European status for them, non-profit organisations are subject to the same rules as companies.

This two-fold process marks a setback from subsidies towards calls for proposals and tenders, which comply with the rules of competition. As a result, the proportion of subsidies in non-profits organisations' budgets fell from 34% in 2005 to 20% in 2020. Conversely, the proportion of public contracts has risen from 17% in 2005 to 29% in 2020. This transformation of public funding puts associations in competition not only with each other, but with profit-making private companies as well. The development of public procurement and the decline in operating subsidies are also fuelling a process of instrumentalization of non-profits organisations. They take on the role of service providers, weakening their democratic function of questioning, and their participation in the construction of the general interest. Lastly, this leads to a restriction of associative freedoms; non-profits organisations, perceived or positioned as service providers, are no longer legitimate to carry a political voice, a critical interpellation.

Some associations are following this neoliberal trend. They claim to be part of the social entrepreneurial movement, which values an individual approach to building a solution to a social or environmental problem, based on the methods and tools of profit-making private companies. This vision invisibilises and depoliticises collective associative initiatives, and feeds the breeding ground for the financialization of associations. This financialization relies on the belief that market mechanisms can solve social or environmental problems. Among these market mechanisms, impact investing proposes that major financial stakeholders direct their investments towards solutions to social and environmental problems. Doing good and making profits becomes possible, and opens up a whole new financial market. This speeds the shift of associative financing and the decline of public funding, since subsidies can now be replaced by impact investing. Finally, it calls into question the role of associations, since companies can now claim to have social or ecologi-

cal missions. At the heart of this mechanism is the notion of measuring social or ecological impact which enables to put monetary value on any action, and opens up the possibility for companies to claim a social or ecological impact, just as non-profits organisations do. Non-profits organisations are increasingly required to measure their social impact, and assessment methods are shifting to meet this new need, questioning associative practices and blurring boundaries between profit and non-profit.

Faced with these processes of commoditisation and financialisation, what are the outlooks for non-profits organisations? What are the ways out of these weakening factors? What levers can be used to restore democratic impact of these essential spaces? We have identified three paths and three levers to protect non-profits organisations from the effects of the market or «demarkandization».

Following the example of the French Economic, Social and Environmental Council in its opinion on the funding of associations, we believe it is essential to rethink the notion of subsidy as a essential necessity in the face of the current weakening of democracy. The public support for these general interest stakeholders, these forums for citizen questioning, is part of democratic vitality. However, we need to rethink the way this public money is distributed, in order to make it more democratic. In this respect, the proposal put forward by the collective for a social security of food is inspiring. It aims to put food away from the market mechanisms, drawing inspiration from the post-war Social Security model, which was self-organized until 1967. This extension of Social Security could also be used to organize the funding of non-profits organisations and move away from a posture of service provider to one of co-construction of public policies.

This demanding perspective requires us to move away from a context of mistrust, which grows with every new attack on associative freedoms, and to re-establish a climate of trust. The example of French-speaking Belgium's public support for continuing education (equivalent to popular education in France) is highly inspiring. In French-speaking Belgium, a decree provides permanent support for continuing education associations, while legally backing their role as critics of the established authorities. This support is part of a drive for collective social emancipation. In the face of today's social and ecological challenges, it could support a goal of degrowth, understood as a desirable political horizon to enable us to live better, live well, and build sustainable lifestyles that are ecologically and socially desirable. How could such funding emerge in France, and how could it inspire a European framework of support for citizens' associations? This is an essential question at a time when the rise of authorita-

rian regimes is restricting civic space, attacking associative freedoms and depriving citizens' collectives of their ability to challenge the powers that be, be they political or economic.

This support for citizen questioning can be conceived and built as a democratic progress that is already supported by experiments and mechanisms at local authority level. In the future, these progressive local authorities could provide «safe spaces» in the context of authoritarian regimes. They open up the possibility of co-construction of public policies, in the most demanding sense of sharing power and decision-making. It gives back to non-profits organisations a political role in the life of the city, and protects them from instrumentalisation which is harmful to democratic vitality. These «laboratories of advanced democracy» are attempting to create a conducive institutional environment for associative freedoms, in a context where mistrust, notably embodied in the Republican Commitment Contract, marks a further stage in the process of commodification/financialisation. Non-profit organisation perceived as a cheap operator of public policy, is no longer understood as a legitimate political stakeholder, i.e. a full participant in the life of the city. However, a non-profit organisation built as a local common good would enable us to rethink the political role of non profit organisations, as well as their place in the economic and social world.

Our approach to decode the processes of commodification/financialisation, begun in our observatory's first report and continued in this second report, meets to a vital need that can be summed up by the old Act-up slogan: Knowledge = Power. The aim is not simply to document these processes, but to appropriate them so as to be better able to counter them. With this in mind, our second report highlights three paths that could strengthen the funding of non-profit organisations, asserting public support for associations, i.e. for citizens' initiatives, and supporting citizens' ability to have a say in what happens to them, to challenge the established powers. To achieve this, we need to democratise the way we allocate public money - our tax money - which we have every right to distribute. In the face of the major political, ecological and social challenges facing us, it seems to us that the necessary shift can only be made by reinforcing these citizen associations, whose primary aim remains the pooling of knowledge or activity for a purpose other than profit-sharing - the principle of non-profitability. This essential principle ensures that the actions of associations are in the general interest, which is essential if we are to build the necessary bifurcation.

Aux origines de l'observatoire citoyen de la marchandisation

L'observatoire citoyen de la marchandisation des associations (OCMA) a été créé en 2022. Il est aujourd'hui porté par 16 réseaux et associations et un conseil scientifique de 14 chercheurs. Cet observatoire est le fruit d'une histoire associative collective pour penser et contrer les effets du néolibéralisme sur nos pratiques.

En 2010, des associations se mobilisent face à une circulaire dite Fillon qui étendait la réglementation européenne des aides aux entreprises à l'ensemble des subventions aux associations au nom de la défense d'une concurrence libre et non faussée. Ce collectif des associations citoyennes déclare alors lutter contre la « *remise en cause des libertés associatives* », souligne son premier communiqué.

La circulaire stipulait notamment : « *Dans la pratique, la grande majorité des activités exercées par les associations peuvent être considérées comme des « activités économiques », de sorte que les aides publiques qui y sont apportées doivent respecter la réglementation européenne sur les aides d'État* »⁽¹⁾. La circulaire soumet dès lors toutes les activités associatives aux règles du marché intérieur au même titre que les entreprises.

Le Collectif des associations citoyennes se constitue contre la marchandisation de l'action associative. Le CAC écrit alors : « *D'emblée, la circulaire Fillon remet en cause la contribution des associations à l'intérêt général avec un risque accru de transformer les associations en « entreprises associatives » et leurs activités en production marchande* ».

Finalement, grâce à cette action collective, cette circulaire est retirée, remplacée en 2015 par la circulaire Valls qui renforce le financement des associations par la subvention, rappelle sa définition posée par la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014, soulignant notamment que la subvention vient soutenir une action, un projet, une activité, initié, défini et mis en

En février 2023,
l'observatoire publie
son premier rapport :
« *Marchandisation
et financiarisation
des associations,
décryptage d'un
processus* ».



œuvre par l'association sans qu'une contrepartie ou une réponse à leurs besoins ne puissent être attendues par les financeurs.

Il n'en reste pas moins que cette définition de la subvention n'a cessé de s'affaiblir au profit de la commande publique, le recul des financements publics a, par ailleurs, poussé les associations à se tourner de plus en plus vers des financements privés, à imaginer des moyens de s'autofinancer, à solliciter une plus grande participation des usagers au budget associatif, ce qui, de fait, éloigne les personnes les plus précaires. L'incitation pressante à repenser leurs modèles socio-économiques a largement contribué à leur affaiblissement.

C'est pour décrypter les effets de cette transformation des modes de financements des associations, de plus en plus poussées à se conformer aux modes

(1) Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations, Légifrance. « <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000021712266> »

de financements du privé lucratif ou à lucrativité limitée, comprendre ces logiques de marché qui nous traversent, que le CAC a d'abord constitué un groupe de travail sur la marchandisation. Ce groupe a finalement impulsé en 2022 la création de cet observatoire citoyen de la marchandisation des associations.

En février 2023, l'observatoire publie son premier rapport : « *marchandisation et financiarisation des associations, décryptage d'un processus* »⁽²⁾.

Les travaux de l'observatoire citoyen de la marchandisation placent les processus de marchandisation et de financiarisation des associations à la racine d'une dévitalisation, d'une dépolitisation de la vie associative. À nos yeux, ces logiques de marchandisation et de financiarisation sont des formes insidieuses de remise en cause des libertés associatives, moins visibles, moins conscientisées que celles plus directes que nous voyons aujourd'hui notamment dans le cadre de l'application du contrat d'engagement républicain à des associations écologiques, culturelles ou sociales⁽³⁾.

La transformation des financements associatifs et notamment le recours de plus en plus marqué à la commande publique nourrit un processus d'instrumentalisation des associations qui se positionnent ou sont perçues par les pouvoirs publics comme des « prestataires de services », chargées de mettre en œuvre une politique publique pensée sans elles. Dès lors leurs capacités d'interpellation s'étouffent, l'autocensure s'installe. Les positionnements critiques émergeant des associations sont de moins en moins acceptés. Le financement public semble devoir s'accompagner d'une soumission à la politique gouvernementale à l'œuvre. Dès lors, les atteintes contre les libertés associatives se multiplient. Ces effets ont été très bien documentés par l'Observatoire des Libertés associatives⁽⁴⁾. La transformation du modèle de financement associatif fait qu'aujourd'hui il n'apparaît plus légitime que les associations, perçues et positionnées comme prestataires de service, aient une parole politique, critique, revendicatrice.

Cette transformation des financements s'inscrit dans un cadre plus vaste de déconstruction progressive des services publics et de report vers les associations des missions de services publics souvent à moindre coût puisque le travail associatif comprend une part importante de bénévolat⁽⁵⁾. Le collectif *Nos services publics* montre bien, dans son rapport⁽⁶⁾, le décalage croissant entre les besoins sociaux et les moyens des services publics. Ce décalage fait le lit des inégalités,

laisse un espace grandissant pour le secteur privé et creuse la désaffiliation des plus pauvres. Il nous semble à ce titre que la défense des services publics ne peut qu'aller de pair avec le renforcement du champ associatif entendu comme l'espace d'interpellation citoyenne nécessaire à la vie démocratique et non comme un sous service public.

Ces logiques s'inscrivent dans le projet politique du néolibéralisme comme le souligne Jean-Louis Laville : « *La dépolitisation et la technocratisation des associations sont au cœur du projet théorisé par l'économiste du libéralisme Friedrich Hayek, le désengagement de l'État doit être pour lui couplé avec un affaiblissement des collectifs contestataires et leur remplacement graduel par un tiers secteur composé d'associations prenant en charge au moindre coût « beaucoup de choses que nous croyons actuellement devoir attendre du gouvernement » selon Hayek* »⁽⁷⁾.

Face à ces processus, quels sont les leviers possibles de démarchandisation des associations ? Quelles pistes pouvons-nous collectivement explorer pour ouvrir des voies possibles de démarchandisation ? Ces questions viennent prolonger les premiers travaux de l'observatoire et font l'objet de ce deuxième rapport.

Ce nouveau rapport est le fruit d'un travail collectif, il propose des contributions de membres de l'observatoire mais également de compagnes et compagnons de route.

Il est découpé en deux parties. La première s'inscrit en complément du premier rapport et vient prolonger le décryptage de la marchandisation et la financiarisation des associations. La deuxième partie explore les pistes et leviers de « démarchandisation » possible, pour ouvrir de nouveaux imaginaires et des actions possibles pour garantir les libertés associatives, un des piliers de notre démocratie.

(2) Observatoire citoyen de la marchandisation des associations : *Marchandisation et financiarisation des associations, rapport 2023*. <https://observatoire.associations-citoyennes.net/?RapPorts>

(3) Jean-Baptiste Jobard, *Une histoire des libertés associatives, de 1791 à nos jours*, Paris, Ed. Charles Léopold Mayer, 2022.

(4) Le site de l'Observatoire des libertés associatives : <https://www.lacoalition.fr/Observatoire-des-libertes-associatives>

(5) Sur l'effet de ce transfert sur le travail associatif, voir notamment Lily Zalzett, Stella Fihn, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, niet éditions, 2022 ou Simon Cottin Marx, *C'est pour la bonne cause, les désillusions du travail associatif*, Ivry-sur-Seine, les éditions de l'atelier, 2021.

(6) Rapport sur l'état des services publics 2023, Collectif Nos services Publics, 2023. « <https://nosservicespublics.fr/rapport-Etat-services-publics-2023> »

(7) Jean-Louis Laville, *Réinventer l'association*. Contre la société du mépris, Paris, Ed. Desclée de Brouwer, 2019.

PREMIÈRE PARTIE

MARCHANDISATION, FINANCIARISATION: POUR SUIVRE LE DÉCRYPTAGE

Cette première partie prolonge le décryptage, entamé dans le premier rapport, des processus de marchandisation et financiarisation. Notre Observatoire mène un travail de veille d'information sur ces deux processus que nous développons à travers notre lettre d'information, le Klaxon ⁽⁸⁾, envoyée tous les mois. À partir de ce travail de veille, nous tentons de clarifier nos réponses aux questions suivantes : Qu'entendons-nous sous ce terme de marchandisation ? Comment les appels à projet marquent les pratiques associatives, alimentent leur mise en concurrence ? Quelles conséquences cette marchandisation a sur les personnes et notamment celles qui sont les plus fragilisées ? Comment place-t-elle les associations en concurrence avec des entreprises privées lucratives voire comment sont-elles remplacées par le secteur marchand ? Quelle vision politique porte l'entrepreneuriat social ? Et enfin comment les associations sont incitées à repenser leurs modèles socioéconomiques pour passer de la subvention à l'investissement, terreau de l'investissement à impact qui, à nos yeux, marque le processus de financiarisation des associations ?

(8) Pour retrouver tous les numéros de cette lettre d'information : <https://observatoire.associations-citoyennes.net/?KlaXon>

MARCHANDISATION • Amélie Artis et Florence Gallois ⁽⁹⁾ proposent une définition de la marchandisation qui vient en complémentarité de l'approche par l'implantation du New Public Management. Elles situent cette définition au niveau du système économique et de ses principes et s'appuient sur la pensée de l'économiste Karl Polanyi ⁽¹⁰⁾. Cette transformation en marchandise est déclinée par les deux auteures en plusieurs étapes. La première est la commodification c'est-à-dire la transformation d'une entité en marchandise. Cela « implique l'attribution d'un prix, le développement de recherche de gain dans l'échange et la limitation du pouvoir politique de l'État ». Elles démontrent ce processus en s'appuyant sur l'exemple de l'aide à domicile, d'abord essentiellement construit et porté par les associations dans une logique d'accès aux droits qui se transforme ensuite en politique publique. Dans le cadre de cette politique publique, les services à la personne vont être, petit à petit, solvabilisés par des prestations individuelles. Cette solvabilisation ouvre la possibilité d'un marché des services à la personne. C'est la deuxième dimension, qualifiée de marchandisation par les deux chercheuses ; elle soumet le secteur aux règles du marché. La dimension suivante est la privatisation avec l'entrée de plus en plus importante d'entreprises lucratives.

(9) Amélie Artis et Florence Gallois, « La marchandisation, un processus aux multiples facettes. Enseignements à partir du secteur de l'aide à domicile en France », in Financement et fonctionnement du monde associatif : la marchandisation et ses conséquences, RFAS n°4, 2023.

(10) Karl Polanyi, *La grande transformation*, Paris, Gallimard, 1983.

I. QU'ENTENDONS-NOUS SOUS LE TERME DE MARCHANDISATION ?

Nous inscrivons ce processus de marchandisation dans deux cadres économiques puissants qui transforment à la fois le financement des associations et le regard porté sur leur rôle dans notre société. Avant d'aller plus loin dans le décryptage du processus, rappelons ici ces contextes idéologiques et économiques.

New public management

Le premier est l'arrivée dans les années 1980 d'une nouvelle gestion publique, le new public management, qui assure pouvoir améliorer l'efficacité de l'État en s'inspirant des méthodes de gestion du privé lucratif. Elle introduit dans les services publics et par ricochet dans les associations la culture du management par la performance, l'évaluation quantitative appuyée sur la multiplication des indicateurs et l'optimisation

Le new management introduit dans les services publics les outils, les méthodes, de gestion du privé lucratif, jugés plus efficaces et plus légitimes.



des ressources dans un contexte de réduction des dépenses publiques ; il s'agit de faire mieux avec moins. Finalement, elle introduit dans les services publics les outils, les méthodes, de gestion du privé lucratif, jugés plus efficaces et plus légitimes. Elle est la déclinaison technique du néolibéralisme.

Cette nouvelle gestion publique s'amplifie dans le cadre de la transformation de l'action publique via l'adoption en 2001 de la loi organique relative aux lois de finances, dite « LOLF », qui installe les principes de la gestion par les résultats. Le budget est dit « *de performance* » « *où les crédits ne sont plus présentés, et votés, uniquement par nature, mais par mission, programmes et actions assortis d'indicateurs de performance* » ⁽¹¹⁾. En 2007, la révision générale des politiques publiques (RGPP), étend le même principe de gestion par les résultats aux administrations publiques. Enfin, en 2012, cette politique de transformation publique est placée sous le pilotage du Premier ministre avec la création d'un secrétariat général de la modernisation de l'action publique qui laisse sa place à un comité interministériel de la transformation publique à partir de 2017.

Ces nouvelles normes de gestion se sont également implantées petit à petit dans les associations, sans être forcément discutées, « *leur rôle reste souvent invisible ou impensé par les acteurs, en tous cas difficile à identifier et maîtriser* », note le Haut conseil

(11) Histoire de la transformation publique, direction interministérielle de la transformation publique, « <https://www.modernisation.gouv.fr/quest-ce-que-la-transformation-publique/histoire-de-la-transformation-publique> », consultée en novembre 2024.

à la vie associative⁽¹²⁾. Pourtant, ces outils de gestion interrogent leur spécificité et notamment les relations d'humanité, la défense des droits fondamentaux, la relation au vivant que peuvent faire exister les espaces associatifs. Le rapport du HCVA souligne que : « *les outils et mode de gestion dans lesquels les associations doivent s'insérer sont justement ceux qui réduisent la dimension humaine dans l'organisation de l'entreprise, réduction qu'on dénonce par ailleurs. On tue donc d'un côté les spécificités que l'on vante de l'autre* ». Il ajoute que ces outils, pensés pour soutenir une activité à but lucratif, évincent « *les activités non lucratives d'un champ économique régi par le principe de la concurrence, au motif tantôt d'une illégitimité au regard des règles de ladite concurrence, tantôt en arguant du fait qu'il n'y aurait plus de frontières entre les différents modèles d'organisation économiques* ». Enfin, il appuie que ces outils de gestion, présentés comme neutres ou inéluctables les soumet « *à l'impensé de la financiarisation* ». Nous reviendrons plus longuement sur ce dernier thème dans la partie consacrée à l'évaluation, notamment sur la notion de mesure d'impact social qui, à nos yeux, relève de cet impensé.

Marché unique européen

Le deuxième est celui posé par l'Union européenne. Les règles de concurrence imposées par le marché unique européen veulent que seule une défaillance du marché peut justifier l'intervention de l'État dans les activités économiques, qu'elles soient portées par des entreprises ou par des associations. Le marché unique s'impose comme la règle générale, les associations y sont considérées comme des entreprises et les subventions comme des aides d'État susceptibles de fausser le principe de libre concurrence. Comment ce cadre s'impose-t-il aux associations et en quoi transforme-t-il le rapport des pouvoirs publics, des financeurs aux associations ?

(12) Haut conseil à la vie associative, Impact de la concurrence lucrative sur le modèle économique associatif et sur la multiplication des exclusions, Paris, septembre 2021. « <https://www.associations.gouv.fr/rapport-du-haut-conseil-a-la-vie-associative-sur-l-impact-de-la-concurrence-lucrative-sur-le-modele-economique-associatif-et-sur-la-multiplication-des-exclusions.html> »

I - 1. L'intérêt général, la non-lucrativité et l'Europe

TEXTE TIRÉ ESSENTIELLEMENT DE L'INTERVENTION DE MARTIN BOBEL
AU SÉMINAIRE DU RÉSEAU NATIONAL DES RESSOURCERIES ET RECYCLERIES
AU VIGAN LE 27 AOÛT 2023.

La notion encore floue de lucrativité limitée tend à répondre à une tension au sein de l'économie sociale et solidaire entre ses différentes parties prenantes : ses acteurs historiques, notamment les associations, assises sur le principe de non-lucrativité et les tenants de l'entrepreneuriat social. Ces derniers poussent à une vision de l'entreprise capable de produire du capital mais également de répondre à des besoins sociaux ou/et écologiques. La lucrativité limitée répond à ce besoin en marquant une limitation (et non une absence) de redistribution du capital tout en restant dans le mode de production du capital traditionnel.

Cette notion répond également à un vide de définition au niveau européen de ce que recouvre l'économie sociale et solidaire qui diverge selon les États, notamment marqué par l'absence d'un statut associatif spécifique. Au niveau européen, les associations sont considérées comme des entreprises. Par conséquent, dans le droit européen, elles sont soumises au même régime d'accès à la dépense publique que les entreprises traditionnelles.

Or, en France, les associations ont un accès à la dépense publique très différent d'une entreprise traditionnelle. La France a historiquement construit une politique publique qui permet de subventionner les

associations en investissement et en fonctionnement. A l'inverse, l'Union européenne (UE) s'est construite sur le principe d'un marché unifié où la concurrence est libre et non faussée. Dans ce cadre, la subvention est perçue comme un dévoiement de cette règle commune, assimilée à une aide d'État et donc interdite hors de cadres d'exemptions spécifiques.

La notion de lucrativité limitée permet donc aux entreprises commerciales de l'ESS, l'entrepreneuriat social, et certaines coopératives de qualifier le fait qu'il est possible d'avoir des impacts sociaux ou écologiques tout en rémunérant à minima le capital. Depuis la création de la loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire (ESS), cette notion nourrit une tension constante à propos de la définition de son périmètre. La loi de 2014 a eu un double effet. Elle a permis de reconnaître officiellement le champ de l'ESS qui comprenait les mutuelles, les coopératives et les associations et en même temps d'élargir son périmètre à certaines entreprises commerciales notamment via le statut d'entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS). Ce dernier reconnaît à certaines entreprises commerciales la poursuite d'une utilité sociale aux côtés de la recherche de profit et leur offre l'accès à des financements publics. Et ce périmètre est sans cesse réinterrogé par la montée des entreprises à mission ou encore des entreprises à impact entretenant un flou de plus en plus grand entre entreprises privées à but lucratif et associations au détriment des financements associatifs.

Accès à la dépense publique

Un des enjeux de cette bataille autour du périmètre de l'ESS est l'accès à la dépense publique qu'elle soit sous forme de subventions, d'exonération fiscale, de régime de dons et mécénat. Le rapport de force se construit autour de la définition du cadre de l'utilité sociale voire de l'intérêt général, pour savoir qui entrera dans son champ ou non et par conséquent qui bénéficiera des avantages accordés à l'ESS et aux associations, qui bénéficiera aussi de la caution ESS dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus poussées à répondre à des exigences sociales et environnementales.

Pour les associations, l'enjeu est de taille puisque cette bataille influe sur ses modes de financement. La politique publique française qui consistait à permettre, via les subventions, à la société civile de co-construire des politiques publiques d'intérêt général régresse,

La France
a historiquement construit
une politique publique qui
permet de subventionner
les associations
en investissement et
en fonctionnement.



remplacée par une délégation de services publics à des associations, comme à des entreprises, dans une logique de commande publique et de mise en concurrence.

La bataille se joue également autour de la question du périmètre de l'intérêt général au niveau européen. Est-ce que les associations vont se mobiliser pour défendre la non-lucrativité à la française ? Les traités de l'UE donnent une définition très restrictive de la non-lucrativité. Elle désigne toutes les activités sans échange monétaire. Cette définition ne correspond pas au modèle associatif à la française.

La non-lucrativité, une exception française ?

La non-lucrativité à la française se fonde en droit sur un cadre fiscal fixé par le ministère des Finances, notamment à travers une instruction fiscale de 1998 qui répondait à l'entrée de plus en plus prégnante d'acteurs lucratifs dans des secteurs essentiellement portés par les associations comme le tourisme social, les chantiers d'insertion ou la culture. Cette instruction inverse la charge de la preuve pour les associations, elles ne sont plus a priori considérées comme non-lucratives⁽¹³⁾ mais doivent apporter la preuve qu'elles

(13) Auparavant, le caractère non-lucratif d'une association était conditionné par 5 critères cumulatifs entendus comme « la doctrine des œuvres » construite par l'arrêt « Saint-Luc » du Conseil d'État du 30 novembre 1973. « L'activité exercée doit entrer strictement dans le cadre désintéressé de l'association ou contribuer par sa nature et non simplement financièrement à la réalisation de cet objet ; la gestion de l'association ne doit procurer aucun profit matériel, direct ou indirect, aux fondateurs, dirigeants et membres de l'association ; la réalisation d'excédents de recettes ne doivent pas être systématiquement recherchée ; lorsqu'ils existent, ces excédents doivent être réinvestis dans l'œuvre elle-même ; l'activité doit présenter une utilité sociale », note Jurisassociations 684 du 15 septembre 2023.

Qu'entendons-nous sous le terme de marchandisation ?

n'entrent pas dans des activités concurrentielles sinon elles devront être soumises aux impôts commerciaux. Ce cadre induit le respect d'un certain nombre de règles qui ne se limitent pas, comme on l'entend souvent, à la seule non-redistribution du capital.

Elle implique que l'objet social soit d'utilité sociale et que la gestion de l'association soit désintéressée. Ensuite, l'administration fiscale regarde si l'association respecte la règle dite des quatre P que sont le produit, le public, le prix et la publicité.

Le cheminement de l'interprétation par l'administration fiscale est important, elle regarde d'abord si la gestion est désintéressée, c'est-à-dire que les dirigeants agissent sans recevoir de contrepartie financière sous quelque forme que cela soit (indemnités, salaires, avantages en nature, remboursement de frais non justifiés, attribution d'une part de l'actif...). Ensuite, elle vérifie que l'association entre dans un champ concurrentiel, ce qui est aujourd'hui la plupart du temps le cas. Enfin, elle étudie si le produit proposé répond à un besoin non ou mal satisfait par le marché, si le public visé permet l'accès à des personnes habituellement éloignées des services proposées. Elle poursuit en regardant si le prix est accessible ou au moins inférieur d'un tiers au prix proposé par le marché pour finalement s'intéresser à l'absence de toute démarche de publicité. Il n'est pas nécessaire de cumuler ces quatre P pour considérer la non-lucrativité. Par ailleurs, non-lucrativité ne signifie pas absence de toute activité de commerce mais questionne le sens de cette activité et la réinjection des résultats de ces

activités dans l'objet associatif. Il est d'ailleurs possible d'avoir une partie d'activités commerciales à hauteur de 78596 euros de recettes en 2024 ⁽¹⁴⁾.

Cette règle permet de penser l'intérêt général dans l'espace du marché, ou plus largement l'espace économique. Les 4 P sont une définition de l'intérêt général en creux vis-à-vis de la concurrence et des entreprises privées lucratives.

Cette règle des 4 P fait l'objet d'interprétations changeantes et différentes selon les interlocuteurs et les territoires, avec le risque d'un basculement fiscal dans certains champs très proches d'activités lucratives. Or, la reconnaissance de la non-lucrativité est vitale pour nombre d'associations puisqu'elle ouvre droit au régime des dons et mécénat et exonère des impôts commerciaux que sont la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), l'impôt sur les sociétés (IS) et la contribution économique territoriale (CET).

L'intérêt général et l'Europe

Ce sujet de la reconnaissance de la non-lucrativité adossé au régime fiscal est donc à la fois très technique mais également très politique. L'enjeu européen est, à ce titre, de taille. Il faut nous assurer que le périmètre de l'intérêt général tel qu'il est défini à la française – même s'il pourrait être amélioré – soit protégé de l'approche concurrentielle européenne. L'intérêt général était, à l'origine, un terme réservé à l'État, garant de cet intérêt général. Il était notamment réalisé via les services publics qui, n'étant pas capables de couvrir toutes leurs missions, en ont délégué certaines (puis de plus en plus) aux associations. Cette délégation a fait naître le terme d'utilité sociale qui venait donc en démarcation de l'intérêt général

Les subventions aux associations reculent notamment en raison des règles du marché unique européen qui interdisent d'apporter des aides publiques à une entreprise.



(14) Luc de Larminat de l'association Opale vient nous préciser : Le principe de non lucrativité ne veut pas dire qu'on ne peut pas avoir d'activité commerciale mais qu'on ne se partage pas les « bénéfices ou excédents de gestion pour une association », « une association loi 1901 (à but non lucratif) n'a pas pour activité de créer et partager des bénéfices ou de rechercher un profit. »

« <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31838> ».

La limite des 78 596 euros d'activité commerciale signifie qu'une association jusqu'à cette limite de chiffre d'affaires « commercial » continuera à ne pas être imposée « Si une association décide de mener une activité commerciale, elle peut continuer d'être exonérée des impôts dits commerciaux si elle remplit les 3 conditions suivantes :

- Sa gestion est désintéressée
- Ses activités commerciales ne concurrencent pas le secteur privé
- L'activité lucrative représente une part marginale (peu importante) du budget de l'association et ses activités non lucratives restent principales. »

nécessairement porté par des structures publiques. La notion d'utilité sociale s'appliquait donc aux associations pour signifier qu'elles étaient financées par la subvention parce qu'elles étaient considérées d'utilité sociale.

Les subventions aux associations reculent notamment en raison des règles du marché unique européen qui interdisent (sauf exception) d'apporter des aides publiques à une entreprise. Or, les associations sont considérées comme des entreprises au niveau européen. Par ailleurs, l'ESS européenne est peu encline aujourd'hui à considérer l'exception associative parce qu'elle est plutôt représentée par des coopératives et par l'entrepreneuriat social qui porte une vision politique particulière (voir chapitre p.35) et s'insère dans les règles du marché. Cette vision se reflète dans le plan pour l'économie sociale et solidaire européen, présenté à la fin de 2021, qui ne prévoit pas de préserver les associations des règles du marché.

Par ailleurs, la valeur démocratique du fait associatif ou sa capacité à co-construire des politiques publiques semblent aujourd'hui effacées par une perception des associations comme des prestataires de services ou des opérateurs de projet sommés de faire la preuve de leur efficacité. Dans ce contexte, les exigences de la non-lucrativité rendent forcément les associations économiquement moins efficaces que les entreprises privées lucratives qui, à leur tour, s'arrogent aujourd'hui des missions qu'elles présentent comme d'intérêt général via les entreprises à mission ou entreprises à impact. Ces entreprises pourraient revendiquer dans ce cadre (et certaines le font) les avantages fiscaux voire même les subventions publiques jusqu'alors réservées aux associations.

Dans ce paysage où le flou entre ces différents acteurs est de plus en plus prégnant, la nécessité de protéger l'espace associatif comme un espace démocratique, de cohésion sociale, d'émancipation et de transformation sociale apparaît de moins en moins évident. Pour preuve, le texte proposé par le parlement européen sur le statut associatif transfrontalier porté en février 2022 par Serguey Lagodinsky, parlementaire européen écologiste allemand, qui n'extrait pas les associations du marché, ne les distingue pas des entreprises mais envisage des exemptions particulières pour pouvoir les financer, notamment via des marchés publics et en conditionnant cet accès à l'argent public à des critères transparents et définis au niveau européen dans une visée néolibérale.

Il faut nous assurer que le périmètre de l'intérêt général tel qu'il est défini à la française soit protégé de l'approche concurrentielle européenne.



L'Europe avait la possibilité de deux choix stratégiques : préserver l'approche à la française, c'est-à-dire que les associations restent hors du marché, peuvent être financées via les subventions en inventant, pourquoi pas, de nouveaux modes de gouvernance de l'argent public. En améliorant, par exemple, le modèle du Fonds de développement de la vie associative (FDVA) en France qui n'est pas géré uniquement par les pouvoirs publics mais par des réseaux d'associations et des corps intermédiaires. L'autre stratégie (qui est celle choisie aujourd'hui) est d'intégrer les associations dans le marché intérieur et ensuite de leur accorder des protections, les faire entrer dans des exemptions à la règle générale, un choix qui s'avère bien moins avantageux la plupart du temps que la politique publique française.

L'exception à la règle

Ces régimes d'exemption à la règle du marché intérieur permettent à la puissance publique de financer des entreprises et donc les associations sans enfreindre le cadre européen. L'une de ces exemptions s'applique aux subventions qui financent un service d'intérêt économique général (SIEG).

Toutefois, ce régime transgresse la philosophie du droit de la subvention puisqu'il suppose un service rendu. En cela, il rentre en contradiction avec le principe ascendant de la subvention qui consiste à dire : l'initiative citoyenne détermine son besoin et sollicite le pouvoir public qui subventionne, à condition qu'il n'y ait pas de service rendu et que la subvention soit au service d'une action d'intérêt général. Le SIEG s'inscrit à l'inverse dans une forme de compensation de prix. Les pouvoirs publics achètent un service

Qu'entendons-nous sous le terme de marchandisation ?

sans le mettre en concurrence. Beaucoup de réseaux associatifs se sont saisis de cette possibilité, faute d'ailleurs de pouvoir faire autrement, sans vraiment réaliser les conséquences de ce choix.

La gauche européenne semble considérer aujourd'hui qu'elle a perdu la bataille pour sortir les associations du cadre contraint du marché unique, alors qu'elle aurait pu faire le choix politique de défendre leur inscription dans le champ des services d'intérêt général non économique (SIGNE). Désormais, elle se bat pour créer des régimes d'exemption pour les associations et essayer d'obtenir un espace de lucrativité limitée dans le droit européen. Une grande partie de l'ESS s'est désengagée de la bataille pour créer un espace non-marchand basé sur le fondement de la non-lucrativité et pousse à la création d'une zone intermédiaire dans le marché intérieur et ses règles de concurrence avec ses propres exemptions régies par un principe de lucrativité limitée. Avec le risque que les associations se voient intégrer dans ce même cadre. Une partie grandissante de l'ESS a également renoncé à l'accès à l'argent public et se concentre sur l'accès au capital. Pour y arriver, la notion de lucrativité (même limitée) apparaît indispensable pour attirer actionnaires et fonds d'investissements. Un tel changement peut avoir des conséquences destructrices majeures s'il n'est pas construit en concomitance d'une consolidation de la non-lucrativité et d'un enrayement de la tendance à la baisse des subventions. D'autant que l'accès au capital n'est un sujet que pour les activités dont le modèle économique s'équilibre sur un marché donné,

La subvention
doit devenir
un fait national
à gouvernance
réinventée et non
un instrument laissé
à la seule discrétion
des élus.



qui plus est concurrentiel. Quid de l'avenir des services sociaux associatifs et de l'universalité des services culturels, éducatifs, sportifs ou encore écologiques lorsqu'il faudra entretenir les rendements des capitaux, le tout sans subvention de fonctionnement ? C'est pour ces raisons qu'il est indispensable de ne surtout pas abandonner le terrain de la redistribution des fonds publics pour l'initiative citoyenne désintéressée. La subvention doit devenir un fait national à gouvernance réinventée et non un instrument laissé à la seule discrétion des élus.



Préconisation 1

Nous reprenons ici la préconisation 5 de l'avis du Conseil économique social et environnemental (CESE) sur le financement des associations⁽¹⁵⁾ : Intégrer les activités associatives non-lucratives dans le champ de l'intérêt général au niveau européen afin de les protéger des règles du marché intérieur.

(15) Rapport du CESE : *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, rapporteurs Martin Bobel, Dominique Joseph, Paris, CESE, mai 2024.

En pratique

Le secteur du réemploi

TÉMOIGNAGE DE MARTIN BOBEL

ADMINISTRATEUR DU RÉSEAU NATIONAL DES RESSOURCERIES ET RECYCLERIES ⁽¹⁶⁾

En 2014, le secteur du réemploi a obtenu la création d'un règlement général d'exemption par catégorie (RGEC), une des exemptions possibles pour échapper aux règles du marché unique. Le réseau européen du réemploi a mené une grande bataille pour que le réemploi soit intégré dans ce registre. Aujourd'hui, c'est le cas mais ce qui apparaît comme une victoire au niveau européen est une grande défaite pour le modèle français. Auparavant, l'ADEME pouvait subventionner jusqu'à 80% des ressourceries et si la collectivité territoriale voulait ajouter les 20% restant, rien ne le lui empêchait. Mais dès 2014 l'ADEME décide d'appliquer le nouveau régime européen : les subventions persistent mais ne doivent pas dépasser 55% de fonds publics, tous financeurs confondus. Il apparaît donc que cette stratégie européenne d'inclure les associations au marché pour ensuite poser des exemptions promet pour la France des amoindrissements du soutien public. Ainsi, lorsqu'une collectivité souhaite cofinancer un projet, son aide vient mécaniquement baisser celle de

l'ADEME et l'association visée doit toujours apporter 45% de fonds propres pour être subventionnée. S'en suivent de nombreux effets en cascade : alors qu'il est impossible de créer une ressourcerie en comptant 45% de fonds propres, les financements de l'ADEME ne deviennent accessibles que pour les associations de grande taille. L'application de cette règle génère un mouvement de concentration vers les grosses structures et érode la diversité d'initiatives et d'innovation. Par ailleurs, cette transformation nourrit la marchandisation du tissu associatif. Pour augmenter leurs fonds propres, les associations peuvent prendre plusieurs mesures : limiter leurs actions les moins rentables, augmenter leurs prix, réduire leurs conditions salariales, amenuiser les travaux d'éducation populaire, dégrader la qualité de leur travail social. Ces phénomènes « d'écroulement » amplifient le risque d'exclusion des personnes les moins solvables vers qui ces actions sont, en grande partie, tournées et originellement conçues. Le dispositif de l'ADEME fait également entrer sur ce marché des entreprises privées lucratives, bien plus performantes économiquement parlant puisqu'elles ne « s'encombrent » pas des activités sociales ou d'éducation populaire.

Les effets du choix de l'ADEME ne s'arrêtent pas là : appliquer un régime d'exemption européen revient à considérer que l'activité visée est de nature « économique », par conséquent les subventions y sont interdites sauf dérogations (voir encart). Cet arbitrage par une agence de l'État fait donc courir le risque de discrédit en cascade des subventions accordées par d'autres financeurs publics aux associations visées. En s'appuyant sur l'arbitrage de l'ADEME, des collectivités renoncent à la subvention et font le choix de marchés publics ou de subventions fondées sur des régimes d'exemption.

LES CADRES D'EXEMPTION POUR LES AIDES D'ÉTAT

- Le règlement des minimis autorise des aides d'État n'excédant pas 300 000 euros sur trois ans.
- Les services d'intérêt économique général (SIEG) accordent des compensations et des exemptions aux entreprises (et donc des associations puisque considérées comme des entreprises) qui touchent des aides inférieures à 750 000 euros sur trois ans, certains peuvent être poussés à 15 millions d'euros.
- Le règlement général d'exemption par catégorie (RGEC) permet d'attribuer des financements publics à un plus large éventail d'entreprises sans demander au préalable la permission à la commission européenne. Ce règlement définit des montants et des taux d'intervention publique maximum secteur par secteur.

(16) Publié une première fois dans *Jurisassociations* n°700, 1er juin 2024.

I - 2. Conséquences de la politique européenne sur les financements associatifs

En France, cette politique européenne implique un recul de la subvention de fonctionnement au profit des appels à projet et appels d'offre, au profit de la commande publique qui respecte ces règles de concurrence. La part des subventions dans le budget des associations est ainsi passée de 34% en 2005 à 20% en 2020. La part de la commande publique a, à l'inverse, augmenté de 17% en 2005 à 29% en 2020 ⁽¹⁷⁾. Cette transformation du mode de financement met les associations en concurrence entre elles. Pourtant, à l'origine, l'appel à projet, qui reste dans le cadre de la subvention, était censé éviter les effets néfastes de

la commande publique. Il devait représenter un espace possible de co-construction avec la puissance publique, de recueil d'initiative à l'initiative de la collectivité territoriale ou de l'État⁽¹⁸⁾. Toutefois, il glisse de plus en plus vers des cadres prescriptifs qui brident l'initiative associative au risque même de basculer vers la commande publique.

Ce mode de financement change le rapport des associations aux pouvoirs publics. La définition de la subvention précise que l'association doit être à l'origine de l'initiative et que les financeurs ne doivent pas attendre de services ou de contrepartie au versement de la subvention. A l'inverse, la commande publique, et à plus forte raison les marchés publics, achète un service, fixe le cadre dans lequel l'association doit s'inscrire.

On est donc passé d'une politique ascendante où les associations construisaient leur objet associatif à partir des besoins, à une politique descendante qui les positionne en prestataires de service vis-à-vis de l'État ou des collectivités territoriales. Ce regard descendant des pouvoirs publics aux associations marque un recul de leurs capacités à interpeller les pouvoirs publics, à avoir une parole politique critique. Ce positionnement de prestataires de service les amène parfois à nourrir le processus d'affaiblissement des services publics en répondant à des appels d'offre qui dégradent les conditions d'accueil.

« Le glissement d'une logique de subventions publiques à celle de la commande publique modifie également la construction de l'intérêt général, souligne le rapport CESE sur le renforcement du financement des associations. Alors que les subventions publiques

« Nous avons tendance à raisonner dans la configuration précédente du capitalisme, c'est-à-dire un capitalisme régulé par un État providence. Or, depuis quarante ans, nous avons changé de configuration, nous sommes passés à un capitalisme néolibéral. »

MAUD SIMMONET



(17) Lionel Prouteau, Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, Paris, Lefebvre/Dalloz, 4^e édition, 2023.

(18) Opale, *Guide des relations entre associations et financeurs publics, une illustration par la culture*, Paris, 2017.

permettent aux citoyennes et citoyens investis dans le milieu associatif de participer à la construction de l'intérêt général, la commande publique suppose une définition unilatérale de l'intérêt général par les pouvoirs publics »⁽¹⁹⁾. Ce processus fragilise la capacité d'innovation et d'expérimentation des associations, affaiblit la possible co-construction des politiques publiques, dégrade leur mission d'interpellation des pouvoirs établis, finalement épuise notre vitalité démocratique.

« Quand nous pensons les relations entre les associations et les pouvoirs publics, nous avons tendance à raisonner dans la configuration précédente du capitalisme, c'est-à-dire un capitalisme régulé par un État providence. Or, depuis quarante ans, nous avons changé de configuration, nous sommes passés à un capitalisme néolibéral », souligne Maud Simonet. Cette transformation n'est pas vraiment prise en compte lorsque sont pensés les liens entre le monde associatif et les pouvoirs publics. « Or, dans un État néolibéral, ce ne sont plus les mêmes politiques publiques qui sont construites ». L'État sou-

tient des intérêts privés et les entreprises concourent aujourd'hui à des missions sociales et écologiques. Dans ce contexte néolibéral, « les associations jouent un rôle central dans ce capitalisme actuel », souligne Maud Simonet⁽²⁰⁾. Dans ce capitalisme qui porte à la fois les problèmes et les solutions, les associations peuvent devenir une sorte de caution morale de cet État néolibéral. Sauf que les valeurs et le sens apportés par les associations ne sont plus construits et définis par elles mais par un État qui devient de plus en plus autoritaire comme le démontrent les répressions des libertés associatives documentées par l'Observatoire des libertés associatives⁽²¹⁾.

(19) Rapport du CESE : *Renforcer... op.cit.*

(20) Journée de rentrée sociale de l'Uriopss IDF, « Libertés associatives jusqu'ici... Tout va bien ? », 7 octobre 2024.

(21) Site de l'Observatoire : <https://www.lacoalition.fr/Observatoire-des-libertes-associatives>



Préconisation 2

Sortir des appels à projet et réinscrire le financement des associations dans le temps long, reconnaître la subvention pluriannuelle de fonctionnement comme socle du financement associatif. Cette réorganisation du soutien public aux associations doit s'inscrire dans un processus démocratique. La répartition de cet argent public doit se faire dans des instances multipartites avec toutes les parties prenantes autour de la table : État, collectivités territoriales, associations, représentants citoyens.

I - 3. La mise en concurrence avec le secteur lucratif

Les appels à projets, appels à manifestation d'intérêt, appels d'offre mettent les associations en concurrence entre elles mais également avec les entreprises privées lucratives. Les exemples sont nombreux et désormais bien documentés dans le champ des personnes âgées dépendantes, de la petite enfance, du tourisme social, des services à la personne... Dans de nombreux secteurs qui ne pouvaient pas être rentables et donc essentiellement portés par les associations dont les activités étaient financées par les pouvoirs publics ou la protection sociale pour que leurs « prestations » soient accessibles à tous.tes, nous voyons s'ouvrir des marchés où ces prestations sont désormais également proposées par des acteurs lucratifs. Par exemple, dans le domaine de l'aide à domicile, la solvabilisation de la demande via des prestations individuelles a ouvert la possibilité d'un marché et encouragé l'entrée d'acteurs lucratifs.

« Au cours des 40 dernières années, la tendance a été de solvabiliser la demande, au moins en matière sociale, via des aides à la personne, plutôt que d'apporter des aides aux structures. La raison invoquée est de permettre un choix de la part du consommateur entre différentes catégories d'offres, lucrative, non-lucrative et publique. Ceci a ouvert le marché du « social » aux entreprises, au prétexte qu'elles seraient plus efficaces que les structures non-lucratives et publiques », écrit Nicole Alix de La Coop des Communs⁽²²⁾ qui décrypte cette transformation des financements de la structure vers la personne. « Sous pression du marché, la France a remis en cause les prestations en nature aux HLM, aux services à domicile non-lucratifs, voire aux écoles, aux centres culturels. À ces financements « à la pierre » se sont substituées des aides pour solvabiliser la demande, sous forme de « chèques services », « pass culture ». C'est ce qui a permis l'extension d'un marché des services sociaux : des champs autrefois réservés au secteur public ou aux associations et mutuelles ont pu alors être ouverts au marché lucratif, dans les services aux personnes âgées, la petite enfance, les colonies de vacances, la culture... »

La solvabilisation de la demande via des prestations individuelles a ouvert la possibilité d'un marché et encouragé l'entrée d'acteurs lucratifs.



Ces processus amènent une gestion des associations guidée par un principe de rentabilité, de réduction des coûts, affaiblissent les pratiques de désintéressement et, finalement, les rapprochent des logiques des entreprises lucratives qui ont vocation à capter une clientèle rémunératrice plutôt que de préserver l'intérêt général. « L'apparition d'un opérateur lucratif sur un marché donné jusque-là uniquement occupé par une ou plusieurs associations parce qu'insuffisamment rentable, est à elle seule susceptible de faire basculer ces dernières dans le champ des impôts commerciaux avec les conséquences économiques que cette soumission aura nécessairement sur elles et surtout indirectement sur les personnes qu'elles accueillent ou auxquelles elles rendent des services », notait le HCVA dans son rapport sur l'impact de la concurrence lucrative sur l'augmentation des exclusions⁽²³⁾. L'exemple de la marchandisation de la petite enfance montre bien ces effets.

(22) Nicole Alix, « L'origine associationniste des communs : apport et apories », in *Les communs de proximité - origine, caractérisation, perspectives*, sous la direction de Benjamin Coriat, Justine Loizeau, Nicole Alix, Paris, Ed. Science et bien commun, 2024. « <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/communsdeproximite/> »

(23) Haut conseil à la vie associative, *Impact... Op., cit.*

La marchandisation de la petite enfance

PAR FRÉDÉRIC BILDET

PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES COLLECTIFS ENFANTS, PARENTS, PROFESSIONNELS (ACEPP) DU SUD-OUEST ET MEMBRE DU BUREAU DE L'ACEPP NATIONALE

Texte tiré d'une intervention lors d'un webinaire organisé par le réseau national des maisons des associations sur le thème de la marchandisation, le 4 juin 2024

L'association des crèches enfants parents (ACEP) se crée en 1980 à partir d'initiatives parentales proposant des modes d'accueil nouveau. Les parents étaient non seulement à l'initiative mais aussi au cœur de l'organisation de ces structures qui deviendront les « crèches parentales ». Ces structures se construisent sur un modèle associatif, dans une démarche citoyenne inscrite dans la cité, à partir de besoins d'accueil, par des initiatives locales, collaboratives et désintéressées. À l'époque, il n'y avait pas de cadre légal et ces crèches pouvaient être désignées comme « des crèches sauvages ». En 1982, les

tif des parents avec les professionnels au service de l'enfant autour d'un principe de coéducation. En 2024, l'ACEPP représente 17.000 places d'accueil, 39.000 familles, 9.000 salariés.

Jusque dans les années 1990, les crèches étaient portées, en grande majorité, par le public et l'associatif. En 2004, la directive européenne Bolkestein sur la concurrence des services ouvre le secteur aux structures privées lucratives encouragées par le gouvernement suite à la conférence de la famille en 2003. La création du crédit impôt famille (CIFAM) permet en effet aux entreprises privées de défiscaliser à hauteur de 50% des dépenses engagées. Le mouvement s'accélère avec la transposition de la directive 2006 relative aux services dans le marché intérieur. En 2010, l'État fait alors le choix de maintenir le champ de la petite enfance dans le champ d'application de cette directive et donc de soumettre les services petite enfance au marché intérieur européen, à la concurrence.

En 2023, le rapport IGAS, commandé après le décès d'un enfant dans une crèche privée lucrative à Lyon, pointe cette question de la marchandisation et nous interpelle de façon très concrète. Il soulève la dérive de la récupération des financements publics, via le financement par les CAF, dans le modèle économique des crèches privées : « *La commercialisation des places en crèches constitue une manne financière pour les intermédiaires tout en reposant jusqu'à 75 % sur un financement public* »⁽²⁴⁾.

L'association des crèches enfants parents (ACEP) se crée en 1980 à partir d'initiatives parentales proposant des modes d'accueil nouveau.

pouvoirs publics valident ce mode d'accueil avec la circulaire de Georgina Dufoix, à l'époque ministre de la Santé et de la Solidarité, qui donne une légitimité à ces modes d'accueil.

Petit à petit, l'ACEP va s'organiser en réseau maillant le territoire ; aujourd'hui elle compte 24 fédérations. Sa richesse consiste dans sa diversité : de projets, de territoires (ruraux ou urbains) d'histoires, réunie autour de valeurs communes : solidarité, égalité d'accès, citoyenneté, partage, engagement, innovation. En 1990, s'ajoute le deuxième P de « professionnels » au sigle associatif, affirmant alors un modèle collabora-

(24) Thibault Bazin, Sarah Tanzilli, *Rapport fait au nom de la commission d'enquête sur le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements*, Paris, 27 mai 2024.

La petite enfance devient un marché

La marchandisation de la petite enfance place les exigences économiques devant les considérations sociales et les notions de rentabilité deviennent prioritaires sur les démarches d'accompagnement.

L'arrivée du privé lucratif a transformé peu à peu notre secteur en marché. Il s'insère notamment dans un nouveau langage où l'on parle d'appel d'offre et de mise en concurrence, où la rentabilité financière prime sur l'intérêt de l'enfant ; où les fonds privés remplacent les aides publiques, risquant de mettre à l'écart les plus fragiles. Les termes de « *taux d'activité* », « *coût de revient* », « *taux de remplissage* », « *ratio de présentisme* », « *optimisation* », sont plus fréquemment évoqués que ceux de bien-être de l'enfant, de bon développement, de sécurité de base, de socialisation, de soutien des parents, de lien social, de vivre ensemble, qui constituent le cœur de nos projets... Ce nouveau langage gagne aussi les institutions. Le discours politique devient alors ambigu : « *oui à la qualité mais non à la revalorisation des budgets* ». Les financeurs portent une attention de plus en plus forte sur le quantitatif au détriment du qualitatif.

Ne pas confondre économie et marchandisation

Nos associations exercent bien sûr une activité économique au sens qu'elles facturent des prestations, paient des fournisseurs... Elles peuvent même (et c'est souhaitable) dégager des bénéfices (qu'on appellera « excédents ») pour être pérennes. La différence avec le secteur marchand, c'est que les associations n'en font pas un objectif mais un moyen pour mieux servir les familles.

Les fonds associatifs sont ainsi exclusivement destinés à la prise en charge et ne sont pas réorientés vers des actionnaires (éloignant ainsi les financements des familles et des territoires). Les associations ne savent que trop que l'argent est rare et qu'il doit être bien utilisé. Elles sont alors plus respectueuses de l'argent public et garantes de la bonne utilisation de ces fonds.

Or, l'entrée des logiques marchandes porte un risque de perversion du modèle associatif. Certaines associations risquent de se détourner de leur but initial pour se concentrer sur des objectifs de survie ou de développement. Sous couvert de statut associatif, de grands groupes se créent et deviennent essentiellement des structures gestionnaires : le langage est adapté comme nous le voyons dans leur présen-

tation (*promotion de la mixité sociale, égalité filles-garçons, respect de la différence, mise en place des dispositifs adaptés à un public spécifique, actions de soutien à la parentalité, garde à domicile relais, accueil et accompagnement des jeunes enfants en situation de handicap...*) mais enchaîne rapidement (*dispose d'un savoir-faire éprouvé dans la reprise d'établissements existants : refonte de l'organisation, mobilisation et motivation des équipes autour d'un nouveau projet, etc.*) puis le masque tombe : « *Plusieurs niveaux d'engagement sont envisageables à court et moyen terme, pouvant aller d'un simple mandat de gestion jusqu'au transfert complet de la gestion de l'établissement vers notre association* ». Sous couvert de ce montage associatif, il y a une tendance à aller absorber les structures qui garantissent le tissu social au niveau local. Ces groupes associatifs investissent dans divers secteurs de l'économie sociale et solidaire, peuvent aussi bien travailler avec des associations qu'avec des entreprises, se regroupent, mélangent les raisons sociales, jouent l'opacité (quid des statuts, de la constitution des conseils d'administration ?).

L'entrée des logiques marchandes porte un risque de perversion du modèle associatif. Certaines associations risquent de se détourner de leur but initial pour se concentrer sur des objectifs de survie.

À côté de ces groupes associatifs, nous voyons aussi l'apparition de groupes privés à but lucratif qui vont créer des associations pour masquer leur identité, une sorte de « faux nez » qui permet, par exemple, de rassurer une municipalité qui préférerait confier une délégation de service public à une association plutôt qu'à une entreprise commerciale. Cette

pratique a été révélée par l'enquête parlementaire sur les crèches privées ⁽²⁵⁾. Ces « associations écrans » retraitent alors auprès de leur groupe de rattachement la gestion RH, les commandes auprès de leurs propres centrales d'achat, la formation auprès de leurs centres de formation, finalement tout leur budget est ainsi aspiré et l'association locale devient une coquille vide... Ces groupes privés montent aussi des SCI, propriétaires des locaux qui sont ensuite loués aux crèches dont ils assurent la gestion.

Tout cela, certes est légal, mais avouons-le, un peu « borderline »... Finalement, c'est une aspiration des financements publics qui ne sont pas réinvestis, réinjectés dans le projet associatif.

Alors, que faire ? Il n'est pas question de dénigrer systématiquement tous ces modèles économiques. S'ils respectent la réglementation et les conventions signées avec les partenaires institutionnels ; s'ils ne ponctionnent pas l'argent public ; s'ils réinvestissent leurs bénéfices au service du territoire, ils peuvent alors contribuer à l'effort pour la petite enfance et notamment du Service Public de la Petite Enfance (SPPE).

Il n'est, toutefois, pas question de salir le cadre associatif en le détournant de sa mission. Il conviendra donc de s'assurer de l'identité de l'association (quels sont ses buts, qui compose son Conseil d'Administration), de son fonctionnement démocratique (statuts, conditions de vote, d'élections, de mobilité des membres élus et de leur statut de membres actifs), bref de vérifier si l'association est bien non-lucrative ou si elle exerce réellement une activité lucrative.

Le caractère non-lucratif, démocratique, coopératif, bénévole, inscrit dans un territoire, proposant des services adaptés et ajustés aux besoins locaux ainsi que des emplois pérennes et non délocalisables, doit être sanctuarisé. La notion de subvention (par opposition à celle de participation) doit être redéfinie.

La puissance publique doit protéger ce modèle associatif, garant d'une éthique, d'une légitimité locale, d'une connaissance de son environnement, d'une ouverture à tous et donc du « vivre ensemble » puisque le risque de cette marchandisation est l'exclusion de certaines populations, notamment les plus fragiles. Il faut donc imaginer, pour ces structures privées lucratives, d'autres modèles que ceux de l'association loi 1901 comme ce fut le cas dans les années 1990 avec le football professionnel historiquement sous statut associatif qui à la suite d'une régle-

mentation a créé un statut spécifique pour ces clubs devenus lucratifs.

Il faut également repenser les modalités d'appel d'offre, assouplir les conditions de candidatures afin que les associations puissent y répondre sans « perdre leur âme » par seul souci de survie financière.

Il convient aussi de travailler sur des critères d'évaluation communs qualitatifs et non uniquement quantitatifs. Ces dernières années, tout a été tourné sur le quantitatif ; il fallait optimiser, rentabiliser, créer des places d'accueil. Cette question de l'évaluation, rappelée par l'IGAS, est centrale : « *il n'existe pas de référentiel opérant ni de dispositif global d'évaluation dans la qualité d'accueil* ». Un référentiel est en cours d'élaboration.

Ces dernières années, tout a été tourné sur le quantitatif ; il fallait optimiser, rentabiliser, créer des places d'accueil.

Il est impératif, enfin, de s'organiser et se mobiliser autour d'associations fédératrices porteuses de nos valeurs et de nos ambitions. Il nous semble primordial de remettre au cœur la personne, non pas sa valeur marchande mais sa valeur humaine. L'enfant n'est pas un objet marchand. Il s'agit de remettre en question la place des financements publics comme régulateurs de solidarité et garants des valeurs humanistes et républicaines. Il s'agit d'interroger notre choix de société : une société marchande est une société qui exclut, qui divise, qui discrimine, qui détruit le lien social et l'égalité d'accès sur l'ensemble du territoire.

(25) Rapport fait au nom de la commission d'enquête sur le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements, p.68, déroulé du sommaire : « 1. la politique d'accueil du jeune enfant est marquée par l'insuffisance de places en crèches et la dégradation de la qualité d'accueil. A. la politique familiale française est tournée vers la création de nouvelles places en crèches depuis plus de 20 ans, dans une logique prioritairement quantitative. 4. Le développement du secteur privé lucratif fait l'objet de critiques grandissantes. c. L'opacité de la structure juridique des grands groupes d'entreprises de crèches ».

En pratique

Quand l'entreprise efface l'association

À Saint-Pol de Léon, il existait depuis 40 ans un club nautique associatif appuyé sur une politique affirmée de démocratisation de la voile. La mairie leur mettait à disposition des locaux. Un « beau » jour de 2022, cette dernière leur a annoncé qu'elle lançait un appel à projet sur ces locaux pour ouvrir le marché et favoriser la mise en concurrence tout en les rassurant : le centre pourrait y répondre et les attentes vis-à-vis du projet ne changeaient pas fondamentalement.

Le centre, qui n'avait jamais eu affaire à un appel à projet, se tourne alors vers le RESAM, le réseau des associations du pays de Morlaix, pour qu'il les accom-

pagne dans cette démarche. L'appel à projet cible bien une école de voile mais, à sa lecture, quelques inquiétudes émergent chez les membres de l'association : la mention d'un développement de Wind surf – que refuse de faire l'association car elle juge cette pratique trop dangereuse et la baie de Saint-Pol de Léon ne s'y prête pas – et la demande de club pour enfant type « club Mickey » qui n'entraîne pas du tout dans les pratiques du centre.

Pendant, ces deux points correspondent à l'offre d'une entreprise qui s'étend en Bretagne : Rêve de mer, elle aussi présente depuis 40 ans en Bretagne. Cette entreprise récupère, depuis quelques années, des centres nautiques associatifs. Et la crainte de l'association se vérifie : Rêve de mer remporte l'appel à projet avant l'été 2022 (les travaux dans les locaux sont alors faits).

C'est une douche froide pour l'association. Elle a tenté d'alerter, de lancer une pétition intitulée « pour que l'enseignement de la voile à Saint-Pol de Léon ne devienne pas un business » où l'association interroge : « Est-ce la vocation d'une ville comme Saint-Pol de Léon que d'investir plusieurs centaines de milliers d'euros pour financer l'activité d'une société commerciale ? ». Malgré quelques articles dans la presse locale, le changement de statut pour ce centre nautique est acté.

L'association a décidé de licencier tous ses salariés, aucun n'a voulu travailler chez Rêve de mer. Elle a poursuivi ses activités encore quelques temps en épaulant le centre de Roscoff à qui elle a donné toute sa flotte. Elle a donné son équipement spécifique pour les personnes porteuses de handicap au centre de Locquirec. Sans bruit, le non-lucratif laisse ainsi sa place au marchand.

Le RESAM constate que la trésorerie de l'association qui compte cinq salariés est très saine, que le centre fonctionne bien en partenariat notamment avec des établissements scolaires et d'autres clubs nautiques associatifs bretons comme celui de Roscoff. « Leur projet tenait la route, il était reconnu et soutenu », assure le RESAM. Par ailleurs, le centre avait jusqu'alors plutôt de bonnes relations avec la mairie, mis à part quelques tensions sur la demande de petits travaux qui n'aboutissait pas.

« Est-ce la vocation d'une ville comme Saint-Pol de Léon que d'investir plusieurs centaines de milliers d'euros pour financer l'activité d'une société commerciale ? »

I - 4. Des pratiques managériales copiées des entreprises

La managérialisation des associations désigne, à nos yeux, l'entrée dans les associations de techniques de management issus de l'entreprise privée lucrative, perçue comme seul management légitime, ou corollaire de la logique de marchandisation des associations, alors qu'il existe d'autres formes d'organisation collective possible.

D'où vient le terme management ? Il désigne la direction des entreprises et ses techniques de gestion. La managérialisation est « *un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion* », décrit Quentin Mortier de l'association SAW-B⁽²⁶⁾. Une des caractéristiques de cette approche est l'importance prise par la rationalité instrumentale, c'est-à-dire l'adaptation et la subordination des moyens aux fins. Elle marque l'entrée dans nos organisations, de la nouvelle gestion publique. Cette nouvelle gestion se déclare plus efficace en appliquant les méthodes de gestion, de management, d'organisation du travail du privé lucratif. Son objectif est d'arriver à maximiser le rapport entre le coût et l'efficacité d'un service. C'est finalement une déclinaison technique de l'idéologie néolibérale mais c'est également une colonisation de tous les espaces par les mots et les imaginaires de cette idéologie.

LE SENS DES MOTS

MANAGÉRIALISATION

La managérialisation est « un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion ». Une des caractéristiques de cette approche est l'importance prise par la rationalité instrumentale, c'est-à-dire l'adaptation et la subordination des moyens aux fins. Le comment l'emporte sur le pourquoi et le pour qui. Alors que, comme nous le rappelle le professeur de science de gestion, Philippe Eynaud, la question de la gestion devrait à la fois être de nature politique et éthique : quelles sont les fins de nos moyens et, en même temps, quels sont les moyens qui serviront bien nos fins ? »⁽²⁷⁾.

Cette managérialisation passe aussi de manière très douce, sans forcément que nous nous en apercevions, par les mots que nous employons.



Dans *Quel Monde associatif demain*⁽²⁸⁾ Michel Jezequel, alors directeur d'une association d'action sociale, voit dans cette managérialisation « *une idéologie qui veut étendre les principes de la gestion à toutes les sphères de la vie sociale et humaine, cela réduit l'association à sa dimension gestionnaire, niant par là son essence même, classant celle-ci comme outil économique et non plus espace politique* ».

Cette managérialisation amène l'association à perdre sa dimension de transformation sociale, d'émancipation, d'autonomie, « *pour s'inscrire dans un univers où le social est abordé comme un marché sur lequel il convient de développer toujours plus de services* », poursuit Michel Jezequel. La managérialisation des associations est donc indissociable de leur marchandisation.

Par ailleurs, elle se caractérise par un modèle très vertical où la question démocratique n'a plus sa place. Or, le cadre associatif est un espace où d'autres

(26) Quentin Mortier, « Que faire face au managérialisme ? Pour une politique des gestes associatifs », note de l'association SAW-B, septembre 2023. « <https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2023/10/A2312-Pour-des-gestes-associatifs.pdf> »

(27) *Ibid.*

(28) Patricia Coler, Marie-Catherine Henry, Jean-Louis Laville, Gilles Rouby, *Quel monde associatif demain, mouvements citoyens et démocratie*, Toulouse, Eres, 2021.

modalités d'organisation collective peuvent être imaginées. Un espace où la question de l'autonomie peut se travailler, quand ces outils de management brident l'autonomie collective. Un espace où la question de la gestion est politique.

Cette managérialisation passe aussi de manière très douce, sans forcément que nous nous en apercevions, par les mots que nous employons, des mots qui finalement modèlent, façonnent notre imaginaire et aussi notre réalité et sans doute la transforment sans que nous y prenions garde.

Prenons par exemple le mot « gouvernance ». Ce mot est partout, il veut désigner notre organisation collective. Or, d'où vient ce mot ? Il apparaît dans les années 1970 à propos des entreprises privées sous le mot de « corporate governance », c'est à dire le gouvernement des entreprises pour ensuite largement s'étendre au domaine public.

Nous avons donc là encore emprunté un terme qui vient de la gestion de l'entreprise privée et qui, en poussant l'analyse peut invisibiliser les processus complexes de décisions collectives pour l'intérêt général au profit d'une vision technocratique, d'une bonne gestion des intérêts particuliers. Jean-Claude Balbot des Civam appelait à « nous guérir » de ce mot. « *Echappée du vocabulaire des institutions privées, la gouvernance est le modèle de régulation des entreprises gouvernées par des gestionnaires pour offrir des garanties aux actionnaires* »⁽²⁹⁾. Choisir ce mot, pour lui, est choisir un modèle technique plutôt que politique.

Florine Garlot et Eric Dacheux appellent, à leur tour, à réfléchir aux modes de communication utilisés dans les associations, là encore, pourquoi copier le modèle des entreprises lucratives ?

(29) Ouvrage collectif de Transrural, *Le pouvoir des mots*, ADIR, 2021.

FOCUS

Contre le marketing, pour une communication solidaire

PAR FLORINE GARLOT

DOCTEURE EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE

ET ERIC DACHEUX

PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE

Communiquer n'est pas vendre. Pourtant, dans une approche gestionnaire, la communication est au service de l'image de l'organisation marchande, voire du développement de ses ventes. Ce n'est plus une relation humaine au cœur de la démocratie, mais une technique qui renforce la marchandisation du monde. C'est pourquoi il est nécessaire que les associations citoyennes décolonisent les pratiques de communication, pour contribuer pleinement à revitaliser notre démocratie malade. C'est l'objectif de ce texte.

I. Démarchandiser et repolitiser la communication des associations

La communication est trop souvent associée au marketing et, en particulier, à la publicité. Conception qui, pour nos associations, pose des problèmes éthiques, en plus d'être inefficace (I.1). Pour démarchandiser les pratiques communicationnelles, nous proposons de concevoir la communication comme un phénomène complexe qui réclame l'égalité, vise la liberté et rencontre l'incommunication (I.2).

I.1 Sortir d'une communication associative marchande et gestionnaire

Si la communication marketing vise initialement à persuader en vue d'augmenter les profits, elle s'est progressivement étendue à d'autres domaines. Dans

le cadre des causes d'intérêt général, on parle de marketing social (Kotler, Zaltman, 1971). Dans cette conception, reprise dans *Marketing et communication des associations*, les objectifs communicationnels des associations sont définis comme suit : obtenir des ressources humaines et financières, faire connaître l'association à ses publics, et agir en fonction de ses missions (Gallopel-Morvan, Birambeau, Larceneux et Rieunier, 2013). Ces objectifs entraînent des pratiques et des méthodes variées, susceptibles de créer des contradictions entre les fins recherchées (changer le monde) et les moyens utilisés (développement de la marchandisation), posant ainsi un problème éthique au sens d'Edgar Morin (2004).

Nous proposons de concevoir la communication comme un phénomène complexe qui réclame l'égalité, vise la liberté et rencontre l'incommunication.

L'usage d'une communication marketing, c'est-à-dire d'une norme inspirée de l'entreprise, n'est pas sans conséquence pour les associations citoyennes (AC). Au-delà de son coût exorbitant⁽³⁰⁾ et de son manque d'efficacité (Garlot, 2023), les techniques marketing posent des problèmes externes et internes. À l'externe, cette approche semble dépolitiser les associations, car les outils sont conçus par et pour le marché, contribuant ainsi à le renforcer. Par exemple, l'usage du marketing par de grandes ONG a créé un marché du don, marchandisant un geste essentiel à la vie sociale. Dans le domaine de la solidarité internationale, le marketing est utilisé pour collecter des fonds, mais selon des recherches (Garlot, 2022), il ne convainc guère à donner pour une association plutôt qu'une autre. Il contribue à donner une représentation philanthropique de la solidarité, à l'opposé des valeurs politiques de solidarité démocratique que promeuvent les ONG de solidarité internationale. Leurs pratiques de communication deviennent alors contradictoires avec leur objectif de transformation sociale.

En interne, l'adoption de techniques marketing crée aussi des tensions : impression de vendre son âme, résistance à la simplification excessive de situations complexes, recours à la culpabilisation – autant de sources de dissension entre membres et bénévoles, entre salarié-es et bénévoles. De plus, le siège encadre la parole et l'action des membres pour assurer une image claire, ce qui peut être démotivant et restreint l'expression des membres. Enfin, le vocabulaire marketing employé au sein des associations (cible, marque, concurrent) contribue à l'intériorisation de la marchandisation.

L'intégration de cette approche gestionnaire de la communication, qu'elle soit marketing (externe) ou managériale (interne), aboutit à ce que Jürgen Habermas (2006) nomme la colonisation de l'espace public et de la société civile. Heureusement, cette « colonisation » peut être contrée par les AC, et c'est là tout l'enjeu de l'associationnisme.

L'associationnisme peut être défini comme un mouvement prônant « *l'extension de la démocratie par l'action volontaire de citoyens libres et égaux* » (Laville et Salmon, 2015, p. 14), visant à réformer l'ordre social, politique et économique. L'associationnisme porte l'idéal d'une société sans domination, c'est-à-dire libérée de toute forme de servitude, notamment celle des forces du marché comme celle de l'État. Les associations, en rendant publics les problèmes sociaux, participent à leur visibilité dans l'espace public. Leur expression dans l'espace public soutient donc la démocratie par le biais d'un projet social, et se différencie de la promotion d'une organisation ou d'une marque.

Pour mettre en adéquation les valeurs politiques constitutives des AC et le contenu de leur message, il convient de rompre avec l'approche gestionnaire de la communication au profit d'une approche démocratique visant la participation. Or, la communication associative promue par les sciences de gestion et les agences de marketing se limite souvent à une approche persuasive, axée sur la promotion d'une image de marque, l'adhésion des publics et la collecte de dons. Cela n'encourage pas une participation véritable. Comme le signale Antoine Vaccaro (2019), spécialiste de la collecte de fond, « *un bon philanthrope est un philanthrope mort* »⁽³¹⁾.

(30) Si certaines agences travaillent gratuitement pour redorer leur image et remotiver leur personnel, d'autres réclament plus de 30 % des sommes récoltées sur un mailing envoyé à de potentiels donateurs.

(31) Les legs prennent de plus en plus de place dans les ressources des associations.

1.2 - Une autre conception de la communication est possible

Persuader n'est pas communiquer. Ce n'est pas non plus manipuler. On a tendance à confondre sous l'appellation «la com» trois processus distincts : la communication, qui est une co-construction critique de sens ; la persuasion, un processus intentionnel d'influence visant à changer l'attitude d'autrui (y compris pour son bien) ; et la manipulation, une stratégie dont la finalité est de tromper le public et qui n'est développée que dans l'intérêt exclusif de l'institution qui l'utilise.

Cependant, même si l'on sépare la communication de ce qui relève des techniques marketing persuasives qui tendent parfois vers des pratiques manipulatoires, la communication reste un processus complexe car profondément ambivalent : elle recoupe partiellement des processus de mise en relation sociale aussi différents que la transmission d'information, l'expression publique, la conversation privée, la connexion numérique. Ne reste que son noyau dur, ce que nous avons appelé sa logique propre : le partage entre altérité libre et égale. Autrement dit, la communication, comme la démocratie, vise l'élaboration d'un lien social égalitaire qui respecte la liberté et la différence de chacun.

Toute organisation qui critique le monde doit générer, en son sein, une critique de sa critique.

Contrairement à ce que soutient Habermas (2006), ce lien n'est pas la compréhension réciproque parfaite. En effet, des recherches francophones qui théorisent l'incommunication soutiennent que la norme est l'incompréhension et non la compréhension. La difficulté à maîtriser nos émotions et l'inconscient, la liberté du récepteur, la surinformation, l'arrogance, la multiplicité des canaux de communications et leur polysémie sont, parmi bien d'autres phénomènes, des obstacles majeurs à une compréhension parfaite entre les êtres humains. Dès lors la compréhension parfaite est parfaitement impossible. Il subsiste toujours une part d'incompréhension.

Or cette incompréhension est le moteur même de la communication. C'est dans l'impossibilité d'une compréhension parfaite que nous puisons le désir de comprendre l'autre ! L'incommunication n'est donc pas une fatalité, mais une chance : celle de s'ouvrir à l'interprétation de l'autre. Cette chance est aussi un avantage démocratique sur lequel s'appuyer : plutôt que de chercher à persuader l'autre, à limiter sa capacité d'interprétation pour l'amener à nos positions, mieux vaut renforcer sa liberté d'interprétation, accroître son autonomie critique. C'est là le but de ce que nous nommons la communication solidaire.

II. Des pistes pour une communication solidaire

Pour échapper à la marchandisation propagée par le marketing social et le management associatif, deux pistes peuvent être explorées : en interne, la médiation conflictuelle (II.1) et, en externe, la communication agonistique (II.2).

II.1 Créer une médiation conflictuelle au sein des associations citoyennes

Toute organisation qui critique le monde doit générer, en son sein, une critique de sa critique. Il ne s'agit pas de fabriquer une culture unique d'organisation à coups de journaux internes ou de séminaires de motivation, mais d'élaborer une culture commune se fondant sur une délibération démocratique faisant émerger des avis critiques. C'est en expérimentant une démocratie interne vivante, en entretenant une coopération conflictuelle entre les membres de l'AC, que l'on peut mener une coopération conflictuelle avec l'ensemble des concerné.es (médias, pouvoirs publics, entreprises, autres AC) et ainsi renforcer la démocratie.

Cette médiation conflictuelle doit porter, bien entendu, sur l'adéquation fin-moyen de chaque action, ici et maintenant dans un contexte donné, mais elle doit aussi porter sur la posture stratégique de l'AC. Il ne s'agit pas de faire agir les autres (posture coloniale), d'agir pour les autres (posture administrative) ou contre les autres (posture activiste), mais d'agir avec en renforçant les capacités de chacun (posture solidaire).

Pour développer cette médiation conflictuelle, nous proposons aux AC de s'appuyer sur ce que Patrick Vive-ret (2006) nomme la « construction des désaccords », c'est-à-dire d'opérer une médiation en trois temps : écartier les malentendus et les préjugés, établir (et agir sur) les points d'accord, enrichir les désaccords

Dire non, dire ce contre quoi on lutte, c'est aussi revenir au verbe contre le chiffre. C'est affirmer la sensibilité du langage contre la froideur des nombres et combattre ainsi ce gouvernement par les nombres qui asphyxie la démocratie.

pour essayer de les dépasser par des solutions innovantes. Tout part de l'interne ; c'est en expérimentant, en interne, la création d'intelligence collective par la construction de désaccords que l'on pourra, ensuite, diffuser cette médiation conflictuelle dans l'espace public. Pour le dire autrement, il faut revenir à la source démocratique : l'expression des désaccords.

La démocratie interne n'est pas un processus qui consiste à inciter, à période régulière, des personnes à voter, alors qu'on les traite, la plupart du temps, en clients ou usagers devant se plier aux normes édictées sans elles. La démocratie interne, c'est l'organisation permanente d'une intelligence collective par une médiation conflictuelle qui fait vivre une culture commune tout en renforçant l'autonomie de chacun. Le contraire du management et de la connexion numérique !

II. 2 Une approche agonistique de la communication externe dans l'espace public

Pour Dewey (1939), la démocratie ne se réduit pas aux libertés négatives, elle est la liberté de faire individuellement et collectivement ses propres expériences. Autrement dit, la communication ne doit pas indiquer la voie, mais inviter chacun à faire ses propres expériences, à développer son autonomie. Dans cette perspective, nous proposons d'expérimenter, de mener des recherches-actions, à partir des pistes suivantes.

Affirmer le refus, valoriser l'alternative. Mettre en visibilité son opposition dans l'espace public, c'est à la fois affirmer sa liberté et inviter les citoyen.nes au recul critique. En effet, en critiquant, on invite les autres à nous critiquer, ce qui renforce le débat et nous conduit à une intranquillité féconde poussant à remettre chaque

jour l'ouvrage sur le métier : vérifier l'adéquation entre la fin et les moyens, les actes actuels et le projet initial. Dire non, dire ce contre quoi on lutte, c'est aussi revenir au verbe contre le chiffre. C'est affirmer la sensibilité du langage contre la froideur des nombres et combattre ainsi ce gouvernement par les nombres qui asphyxie la démocratie (Supiot, 2015). Pour toutes ces raisons, il convient donc de faire clairement entendre son désaccord. Dire ce que l'on combat, ce que l'on refuse et pourquoi on le refuse. Les AC ne sont pas des organisations comme les autres. Un café associatif n'est pas une rumerie, une monnaie sociale n'est pas une banque, une Amap n'est pas une entreprise de grande distribution. Si une AC existe, c'est que des citoyen.nes n'étaient pas satisfaits de l'existant, qu'ils ont dénoncé un état de fait et proposé une autre manière d'agir. Dès lors, il convient aux AC d'affirmer dans l'espace public leurs valeurs, d'affirmer haut et fort ce à quoi elles tiennent et de dénoncer, tout aussi haut et fort, ce qu'elles combattent. L'intelligence collective naît de la confrontation respectueuse des différences, elle meurt de la soumission aux idées reçues.

Construire des connaissances fiables. À une époque où les fausses informations circulent plus vite que les vraies, la responsabilité communicationnelle des AC est de construire des connaissances fiables et accessibles à tous. Il ne s'agit pas de diffuser soi-même ces connaissances, mais de se situer en amont de l'information médiatique. En créant des observatoires, en s'appuyant sur des professionnels de la recherche et de l'enquête, les AC peuvent contribuer à rendre visible, dans l'espace public, ce qui est souvent sciemment invisibilisé : les injustices sociales, les alternatives, etc.

Transmettre moins d'informations mais favoriser l'éducation populaire. Nous recevons tous de 500 à 2 000 messages par jour. La surinformation ne fait plus sens. Trop d'informations pas vérifiées et/ou décodées trop vite obscurcissent le monde et, in fine, abaissent l'esprit critique. Le savoir émancipe. Il faut donc revenir à une éducation populaire dont le credo a été énoncé par Paulo Freire : « *Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent eux-mêmes par l'intermédiaire du monde* » (1974, p. 62).

Utiliser d'autres méthodes que le marketing pour la recherche de fonds. Pour éviter la marchandisation du don, les ONG devraient cesser de passer par des agences spécialisées et gérer, en interne, l'appel à la générosité du public. Elles pourraient aussi chercher à se rapprocher de la finance solidaire et de la finance

participative. Il semble possible, enfin, de mutualiser davantage avec les autres AC (qui sont des partenaires et non des concurrentes).

S'inscrire dans la durée et inviter à prendre le temps de la réflexion. Il y a urgence à changer de cap, mais l'urgence condamne souvent la réflexion. Réfléchir à des solutions et construire une intelligence collective prennent du temps. Dans une époque où tout s'accélère (Rosa, 2010) il est important que les AC prennent le temps d'une réflexion collective sur un autre rapport au temps. Ralentir comme le propose le mouvement slow, s'inscrire dans la durée comme le préconisent les décroissantes, harmoniser les temps sociaux comme l'expérimentent les banques du temps, ce sont toutes des pistes d'actions collectives, mais aussi de communication. Il ne s'agit plus d'empiler les événements dans des plans de communication d'une année, mais de réfléchir collectivement à des stratégies, à des outils et à des contenus qui invitent chacun à se réapproprier la question du temps.

Développer les recherches en réception. On étouffe la communication et la démocratie quand on les fige dans des règles intangibles. Communication et démocratie sont la recherche, dans un monde complexe qui évolue sans cesse, de relations égalitaires entre des altérités libres qui évoluent elles-mêmes sans cesse. La communication démocratique ne suit pas un plan, ne se conforme pas à un audit. La communication solidaire est une coconstruction incertaine de sens où l'on n'est jamais sûr que la compréhension de l'autre soit compatible avec la sienne. Le seul moyen de s'en assurer est de faire des enquêtes en réception. Viser l'esprit critique est une chose, vérifier que tel est le cas en est une autre, au moins aussi importante. Savoir ce que l'autre comprend est une donnée essentielle pour qui veut rendre visible son autre manière de faire.

En résumé, penser une communication solidaire, c'est penser la communication des associations citoyennes en dehors des chemins du marketing censés conduire à la persuasion. C'est aussi la penser au delà des réseaux technologiques qui mènent, trop souvent, à la servitude numérique. En adoptant les normes gestionnaires de la communication les AC contribuent, malgré elles, à leur marchandisation. Les AC ont donc à s'appuyer sur leur spécificité : la création de l'intelligence collective selon le principe une personne une voix. Cette identité démocratique doit s'exprimer dans une communication qui, à l'interne comme à l'externe, renforce l'autonomie de chacun par la participation et le débat contradictoire. Ceux-ci ne sont pas uniquement des échanges d'arguments rationnels, mais des débats passionnés et sensibles visant la construction des désaccords. Dans cette perspective, la communication (re) devient une recherche-action collective sur la manière la plus pertinente de concilier engagement collectif et désaccords démocratiques. Au final, l'objectif de la communication solidaire n'est donc pas de transmettre une culture unique, mais de favoriser la construction de jugements publics sur les questions qui concernent la société. Communiquer n'est pas persuader mais œuvrer à la liberté⁽³²⁾.

(32) Les références citées sont lisibles dans ces deux textes sources :
Éric Dacheux, « Communication et solidarité démocratique », *Communication*, Vol. 39/2 | 2022 « <http://journals.openedition.org/communication/15850> »

Florine Garlot, « Pour une approche pragmatique de la communication solidaire », *Communication*, Vol. 40/1 | 2023 « <http://journals.openedition.org/communication/17434> »



Préconisation 3

Renforcer le secteur non-lucratif en reconnaissant, au niveau national comme au niveau européen, son apport essentiel à la vie démocratique du fait de sa dimension émancipatrice, d'accompagnement, d'éducation populaire, de renforcement et reconnaissance des droits culturels, économiques, politiques, sociaux, des droits humains fondamentaux, des dimensions qui doivent être protégées d'une approche de rationalité économique et des principes de concurrence, des principes du marché.

II. COMMENT DÉCRYPTONS- NOUS LE TERME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ?

Pour survivre dans ce contexte concurrentiel, apparaissent des processus de fusion / absorption. Un nouveau paysage associatif se profile avec la constitution de très grosses associations à côté de toutes petites associations, une disparition des moyennes associations et finalement une perte de biodiversité associative. « En 2017, 1% des associations concentraient 71% des ressources des associations. Les indicateurs de concentration établis à chaque enquête montrent que les processus de concentration sont anciens et toujours à l'œuvre. Si le nombre des

grosses associations a tendance à diminuer légèrement, leur poids économique augmente régulièrement sous l'effet notamment de l'absorption de l'activité des associations de taille moyenne qui ont tendance à disparaître », note le dernier « paysage associatif ». En revanche, le nombre de petites associations qui ne s'appuient que sur du bénévolat ou des ressources très faibles augmente « à un rythme assez soutenu »⁽³³⁾.

(33) Lionel Prouteau, Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français, op., cit.*

II - 1. L'entrepreneuriat social : nouveau visage associatif ?

Certaines associations accompagnent voire amplifient ce tournant néolibéral. Dans les années 2000, monte la notion d'entrepreneuriat social. Ce terme nous vient des États-Unis, du réseau Ashoka créé en 1980 qui voit dans l'entrepreneur social un « change maker », une personne en capacité de changer le monde, c'est-à-dire de générer des revenus qu'il met au service d'une cause sociale ou envi-

ronnementale. C'est l'idée qu'il serait bien d'utiliser les compétences entrepreneuriales, les techniques de management du privé lucratif, pour résoudre les questions sociales.

Cette notion d'entrepreneuriat social nourrit le flou entre entreprises lucratives et associations. Il porte, en outre, une vision politique particulière de la place des associations dans notre société. Derrière ce terme

d'entrepreneuriat social se cache une grande majorité d'associations qui sont invisibilisées et dont le statut apparaît comme ringardisé face à la figure moderne de l'entrepreneur innovant, capable de transformer efficacement le monde. En effet, l'action est dans ce cadre portée, impulsée par la force, l'initiative d'un individu. Le storytelling qui accompagne ces démarches s'appuie souvent sur un élément de l'histoire personnelle de l'entrepreneur social. Il occulte la possibilité d'un espace commun à construire ensemble avec toutes les difficultés de l'organisation collective mais aussi sa capacité à faire vivre le collectif, à tisser les liens d'humanité et à engager un processus émancipateur, créateur de droits et révélateur de colères.

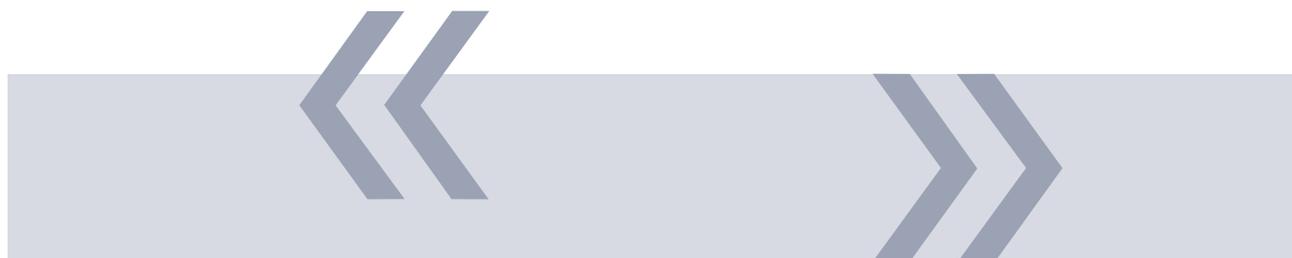
Surtout, ce terme accompagne une bascule néolibérale de l'économie sociale et solidaire. Ashoka est, à l'origine, une émanation du cabinet McKinsey, une « *fabrique idéologique* » pour qui l'efficacité passe par le marché, selon Stéphane Veyer⁽³⁴⁾, cofondateur de Coopaname. Et Ashoka devient alors une fondation « *dont le rôle est de repérer, aider, promouvoir des entrepreneurs aptes à apporter une réponse de marché, profitable, à un problème social* ». Une sorte de tête chercheuse pour un marché construit sur la théorie du Bottom of the Pyramid, un marché qui s'intéresse aux pauvres, certes avec peu de moyens mais très nombreux. Les trouvailles d'Ashoka bénéficieront ensuite du réseau, des outils du cabinet McKinsey et baigneront dans son idéologie. En 2003, Ashoka s'installe en France grâce au directeur associé de McKinsey, Olivier Kayser, « *l'année même où l'ESSEC, école de commerce prestigieuse, ouvre la première chaire « d'entrepreneuriat social » dans l'héxagone*. Selon Stéphane Veyer, cette convergence entre Ashoka, l'Essec puis le Groupe SOS va nourrir « *les récits, les outils, les mots, les promesses, l'imaginaire, les alliances, les financements, les personnels d'une nouvelle manière de concevoir l'économie sociale et solidaire* ».

Ces entrepreneurs sociaux organisent un écosystème qui se revendique de l'économie sociale et solidaire tout en lui retirant sa sève : une critique radicale du capitalisme et la possibilité que pourrait porter l'ESS d'une autre économie.



Ces entrepreneurs sociaux organisent un écosystème qui se revendique de l'économie sociale et solidaire tout en lui retirant sa sève : une critique radicale du capitalisme et la possibilité que pourrait porter l'ESS d'une autre économie, une économie solidaire, émancipatrice, une économie dégagée des impératifs de croissance, de profit, une économie attentive aux droits humains fondamentaux, à la justice sociale et environnementale, une économie sur laquelle le citoyen pourrait reprendre le pouvoir, développer sa citoyenneté économique.

(34) Voir son texte entier dans le Klaxon 28. <https://observatoire.associations-citoyennes.net/?KlaXon/download&file=Klaxon28.pdf>



En pratique

Solinum, le TripAdvisor des pauvres

En 2016, Victoria Mandefield, une jeune ingénieure, se dit scandalisée par le nombre de sans abri à Paris. Elle veut cartographier et centraliser tous les lieux ressources pour les personnes sans abri et réfugiées à Paris. Une bonne intention qu'elle souhaite concrétiser dans un Soliguide. Son objectif : répondre à des questions auxquelles elle a été confrontée lorsqu'elle faisait des maraudes dans la rue : où manger, se doucher, poser mes bagages... Sa réponse : « *une plateforme super simple : le TripAdvisor des personnes en difficulté où vous pourrez trouver tout ce que vous voulez à proximité de là où vous êtes* ». Elle voudrait installer des bornes interactives dans les rues de Paris après en avoir placé deux premières à Bordeaux.

Pour se faire, elle a créé Solinum qui se présente comme une startup associative au budget de 1,7 million d'euros, essentiellement des subventions publiques. Elle compte aujourd'hui 45 salariés et recrute encore notamment plusieurs *Chief Financial officers* pour assurer le changement d'échelle de la startup qui vise sa présence dans les 101 départements français et trois pays européens en 2026.

Elle a reçu un très bon accueil dans la presse et le soutien de nombreux acteurs publics, notamment via le programme France Relance, et aussi privés comme les fondations d'EDF, Monoprix, Indosuez Bouygues ou BNP Paribas. Accompagnée par le Groupe SOS ou l'accélérateur d'innovation sociale de la Croix Rouge, la startup associative pense « *que l'innovation et le numérique peuvent décupler l'impact social pour mettre fin à la précarité* ». Leur financement relève, pour la plus grande partie, des budgets de lutte contre la pauvreté, des directions départementales de l'emploi du travail et des solidarités, les CCAS, les villes, les métropoles et les conseils départementaux.

Curieux de mieux connaître le service, un travailleur social d'un lieu d'accueil de personnes à la rue a tenté une question via le tchat : *Bonjour, je cherche*

un lieu pour m'aider à faire un dossier d'AME sur Toulouse ? Par avance, merci. La réponse, immédiate, a été un copier-coller du site Ameli. Lorsqu'il explique ne pas avoir d'imprimante et qu'il ne peut remplir le formulaire seul, il est renvoyé vers France Services.

Sa fondatrice explique que son modèle économique repose sur son impact social. La startup associative présente dans sa première étude d'impact, son social return on investment (SROI) (voir page 64), pour un euro investi, elle crée 1,93 euro d'économie et de valeurs sociales, calculé en fonction du temps de travail (7,5 minutes par orientation) gagné par les professionnels de l'action sociale.

Cette vision repose sur l'idée que la technique et le numérique vont venir résoudre des problématiques sociales et écologiques. Rien ne vient questionner les problématiques de fond, ni la situation des professionnels des services sociaux au bord de l'implosion faute de moyens suffisants pour accompagner les personnes. Ils ne cessent d'alerter sur la perte de sens de leur travail, effacé par des logiques managériales issues de la même idéologie néolibérale.

Enfin, cette idéologie relève, comme le décrit Jean-Louis Laville, d'une « *économie de la promesse* »⁽³⁵⁾, peu importe les effets réels de ces projets sur le terrain qui restent le plus souvent bien en deçà des promesses annoncées d'éradication de la pauvreté. Ce discours, qui séduit fortement les pouvoirs publics, invisibilise, fragilise le tissu associatif, élimine la dimension démocratique des associations, assure que « la bonne gestion », prouvée par la rationalité chiffrée du SROI, peut résoudre ce que les associations n'ont jamais réussi à faire. L'argument fonctionne puisque ces entrepreneurs sociaux, au final, captent une partie des financements publics.

(35) Débat sur la reprise par le groupe SOS du cinéma La Clef à Paris, La parole errante, mai 2022. « <https://youtu.be/MN90V4qfzaU> »

Le groupe SOS : modèle de l'entrepreneuriat social

En France, l'entrepreneuriat social est notamment représenté par le groupe SOS. Pour Jean-Marc Borello, le patron du Groupe SOS, qui représente la locomotive de l'entrepreneuriat social en France voire en Europe, le modèle associatif « *arc-bouté sur le principe non-lucratif apparaît à présent inadapté aux exigences actuelles et de moins en moins dépositaire de l'intérêt général* »⁽³⁶⁾. Pour lui, c'est le titre d'un de ses livres, « *l'entreprise doit changer le monde* »⁽³⁷⁾ en s'appuyant justement sur cette notion floue d'entrepreneuriat social qui en réalité recouvre des statuts multiples dont une majorité d'associations.

Dans un ouvrage collectif de l'Injep⁽³⁸⁾ il est noté : « *Cette valorisation de la complémentarité entre entreprises à capitaux et associations induit une neutralisation d'éventuels conflits, une absence de critique des rapports de pouvoir et plus largement une dépolitisation des pratiques* ».

Dans le cas du groupe SOS, il est intéressant de se pencher sur son processus de reprise des associations qui révèle sa vision gestionnaire mais également le processus de dévitalisation de la démocratie associative. Les associations entrent dans le groupe SOS par un processus de filialisation. Elles le rejoignent dans plusieurs situations : un problème de trésorerie, un problème de gouvernance, une crainte de dispari-

La filialisation suppose la disparition du conseil d'administration, votée en assemblée générale extraordinaire. Le CA, composé de personnes physiques, est remplacé par une personne morale, le pôle du Groupe SOS correspondant à l'activité de l'association.



tion, une volonté de rejoindre le groupe pour « *changer d'échelle* », pour « *anticiper l'avenir* », expliquait Gaëlle Tellier, l'une des vice-présidentes du groupe, lors du forum national des associations et fondations 2023.

La filialisation : méthode SOS

Cette méthode de filialisation a été inventée par le Groupe depuis l'entrée d'Arcat en 2002, une association de lutte contre le Sida pour laquelle « *il fallait à tout prix garder son identité* », assure-t-elle, oubliant au passage l'histoire douloureuse du Journal du Sida, identité particulière d'Arcat.

L'association Arcat avait, en effet, été créée à l'origine par des médecins et des journalistes pour porter une information indépendante et fiable sur cette épidémie, source de multiples fausses informations, scoops déplacés, sensationnalisme stigmatisant. Or, ce journal et sa rédaction ont fini petit à petit par disparaître, remplacés par une plateforme d'archives, faute d'un modèle économique assez robuste au regard du groupe. Un choix à l'époque décidé sans débat démocratique interne, et très mal vécu par de nombreux salariés de l'association justement dépossédés de ce qui faisait partie de leur identité associative.

Lors du Forum national des associations et fondations⁽³⁹⁾, Tri 37, une association d'insertion par l'activité économique d'Indre-et-Loire qui compte une cinquantaine de salariés, défend son entrée dans le groupe. Elle affirme son soulagement d'être débarrassée de charges trop lourdes, de pouvoir s'appuyer sur les fonctions supports du groupe, de pouvoir rester concentrée sur les actions quotidiennes. Pour le directeur, rien n'a changé. Son conseil d'administration était « *usé* », et la plupart des administrateurs sont désormais heureux « *de pouvoir profiter de leur retraite* ».

La filialisation suppose en effet la disparition du conseil d'administration, votée en assemblée générale extraordinaire. Le CA, composé de personnes physiques, est remplacé par une personne morale,

(36) Jean-Marc Borello, *Pour un capitalisme d'intérêt général*, Paris, Ed. Débats publics, 2017.

(37) Jean-Marc Borello, *L'entreprise doit changer le monde*, Paris, Ed. Débats publics, 2018.

(38) *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, sous la direction de Mathilde Renault-Tinacci, Paris, Injep, la documentation française, 2021.

(39) 17ème forum national des associations et fondations, 18 octobre 2023, Paris.

le pôle du Groupe SOS correspondant à l'activité de l'association. Le Groupe compte 9 secteurs : Jeunesse, Seniors, Solidarités, Santé, Culture, Commerce et Services, Transition écologique, Action territoriale, International. Toutefois, assure la communication du groupe, les personnes du CA peuvent si elles le souhaitent rejoindre un conseil d'orientation stratégique territoriale qui regroupe les membres des CA des associations du Groupe sur un territoire et qui a une fonction consultative. Ce COST peut également compter des entreprises et autres acteurs du territoire.

Cette disparition du CA est le résultat d'un processus en amont pendant lequel est construite une feuille de route entre l'association et le groupe qui peut durer de 6 mois à deux ans. Le Groupe et l'association se mettent d'accord sur l'avenir et le projet associatif. Ce processus peut être arrêté à tout moment car toutes les associations qui le demandent n'entrent pas dans le groupe. La majorité d'ailleurs en est écartée en raison de la situation financière des associations ou d'une gouvernance trop dégradée. Gaëlle Tellier appelle donc à anticiper son entrée au Groupe avant qu'il ne soit trop tard. La filialisation s'appuie sur un audit « *pour ne pas faire de fausses promesses* » et s'assurer de ce qui est viable économiquement et ce qui ne l'est plus, qui doit donc être abandonné.

Cette filialisation est ensuite soumise à la validation du Directoire du groupe SOS (c'est-à-dire le président, Jean-Marc Borello, et ses neuf vice-présidents). L'AG de l'association adhère au nouveau projet, valide les nouveaux statuts et la délégation de pouvoir, les membres du CA démissionnent. « *L'Union groupe et l'association fondatrice de référence du groupe (Jeunesse, Seniors, Solidarités, Santé, Commerces et Services, Transition écologique et Territoires, Culture, International) se substituent aux personnes physiques membres, formant ainsi la nouvelle assemblée générale* ». L'association est donc désormais soumise aux décisions du groupe. L'association paraît donc intacte mais a perdu toute marge d'autonomie interne, de choix stratégique, politique et d'action.

Pivot central : un groupement d'intérêt économique

Par ailleurs, ce groupe est organisé autour d'un pivot central : le groupement d'intérêt économique Alliance Gestion. Ce groupement finance toutes les fonctions supports du groupe : juristes, ressources humaines, comptabilité, direction générale... Ce grou-

Après cette filialisation, la vie associative devient atone et formelle. Si l'établissement demeure géré par une association distincte, la réalité de la gouvernance repose sur la direction générale de l'association Groupe SOS Jeunesse qui exerce l'autorité hiérarchique sur la direction de l'établissement.



pement est lui-même financé par le retour des frais de siège, négociés avec chaque association dans la limite de 4% du chiffre d'affaires. Par ailleurs, chaque pôle à ses propres fonctions supports.

En reprenant un rapport de la Cour des comptes de 2021⁽⁴⁰⁾ sur une association filialisée du groupe, le village d'enfant Pierre et Paule Saury à Chatillon-en-Bazois dans la Nièvre, nous pouvons essayer de mieux comprendre comment fonctionne cette filialisation.

Après une grave crise (des dysfonctionnements internes, un directeur condamné pour violences, une gouvernance défaillante, des locaux vétustes...), l'association avait été placée sous administration provisoire en 2016 avant son entrée en filialisation début 2017. La filialisation est différente d'une fusion/absorption (également proposée par le groupe). « *En cas de fusion/absorption, la gestion de l'établissement est transférée à l'entité juridique du repreneur et l'association du Village d'enfants était dissoute. A contrario, la filialisation laisse subsister l'entité juridique de l'association : l'autorisation de gérer l'établissement*

(40) Rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes de Bourgogne-Franche-Comté sur le village d'enfants Pierre et Paule Saury à Chatillon-en-Bazois, janvier 2021. « <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/BFR2021-04.pdf> »

Comment décryptons-nous le terme d'entrepreneuriat social ?

ou les contrats de travail des salariés n'était ainsi par transférée à une autre association ».

La filialisation consiste en une modification des statuts de l'association. L'association ne compte plus dans son assemblée générale que quatre personnes morales qui sont, pour le Village, les quatre entités juridiques nationales du groupe SOS : SOS Solidarités, SOS Santé, SOS Séniors et SOS jeunesse. Seuls ces quatre personnes morales ont le droit de vote en assemblée générale de l'association. Elles désignent un président administrateur unique qui remplit les fonctions de conseil d'administration et auquel « l'assemblée générale » fait ses recommandations.

L'ensemble est chapeauté par le directoire du Groupe SOS, présidé par Jean-Marc Borello et constitué de 8 autres personnes, qui apparaît dans les statuts de l'association comme l'autorité exécutive. Elle prend notamment les décisions financières sur les emprunts, investissements, la stratégie ou le développement des activités, donc effectivement le directoire a tout pouvoir sur la gestion de l'association.

Lors de la filialisation, les statuts précisent que le directeur de l'établissement n'est pas sous l'autorité hiérarchique du président-administrateur unique de l'association mais de la délégation régionale, départementale ou locale du groupe ou le cas échéant de la direction générale de l'association. Dans le cas de la Nièvre, comme il n'y a pas de délégation, l'association est directement attachée à la direction générale du groupe SOS jeunesse.

Au final, l'association n'a donc pas plus d'autonomie que dans le cas d'une fusion/absorption. « *La procédure de filialisation implique que l'ensemble des leviers de l'association soit remis entre les mains du groupe dès la modification des statuts. Ainsi, aucun mécanisme juridique dans la procédure ne permet de garantir le respect des engagements pris par le Groupe envers les anciens membres et administrateurs de l'association* », note le rapport. Par exemple, l'ancien CA avait demandé une garantie pour que le nombre d'emplois soit maintenu ; cet engagement n'a pas été respecté : 17,5 ETP ont été supprimés sur les 90 que comptait la structure dans le cadre d'une profonde restructuration de l'activité de l'association.

Par ailleurs, ce processus engage l'association à payer des frais de siège. Entre 2016 et 2018, la diminution de l'activité de 20% a fortement réduit toutes les dépenses de fonctionnement, toutefois les dépenses générales ne diminuent pas du fait de l'apparition en

2017 puis de la « *nette augmentation* » en 2018 des charges liées à la filialisation, notamment des prestations fournies par le GIE Alliance auxquels viennent s'ajouter les « *frais de siège* » pour le groupe SOS jeunesse.

À cela s'ajoute à partir de 2020, des paiements correspondant aux loyers au profit d'Alterna, filiale du groupe sous forme de SARL qui s'occupe de la gestion immobilière et accompagne le village d'enfants dans son projet de restructuration (démolition et réhabilitation de bâtiment). Enfin, l'association passe aussi par des entités du groupe pour assurer des formations ou rembourse des frais de l'association mère Groupe SOS Jeunesse.

La filialisation consiste en une modification des statuts de l'association.



Nous décryptons donc trois niveaux de remontées financières pour le groupe : les frais de siège pour le pôle correspondant au secteur de l'association (dans le cas du village d'enfant, le groupe Jeunesse) ; les prestations versées au GIE pour les fonctions supports (informatique, juridique, RH...) et le loyer payé à Alterna.

Le rapport note : « *la contrepartie de ce paiement des frais de siège au groupe SOS en termes de prestations fournies à l'association village d'enfant n'est pas clairement définie* ». Conclusion de la Cour des comptes : « *les flux financiers intragroupe constituent un périmètre opaque pour l'autorité de tarification* ».

« *Après cette filialisation, la vie associative devient atone et formelle. Si l'établissement demeure géré par une association distincte, la réalité de la gouvernance repose sur la direction générale de l'association Groupe SOS Jeunesse qui exerce l'autorité hiérarchique sur la direction de l'établissement* », note sans détour le rapport. La question de la démocratie apparaît ici centrale dans la problématique que ce groupe pose à la vie associative.

En pratique

L'exemple des mille cafés

Le programme « 1000 cafés » lancé par le groupe SOS proposait de « réinventer le café du village » en accompagnant des projets de réouverture de commerces de proximité sous forme de cafés multiservices. Le programme est financé par des fonds propres du groupe SOS, des entreprises privées (comme Pernod Ricard, Kronenbourg, Coca-Cola, LeBonCoin, Veolia, le PMU, la Maïf et la Sacem). L'État finance également via l'Agence nationale de la cohésion des territoires.

Le programme doit mettre en lien des mairies volontaires qui proposent un local, loué ou racheté par le Groupe SOS. Ce dernier finance un salarié sur la base du smic pour tenir le commerce. « *Le projet « 1 000 cafés » commence par de belles promesses avec la visite du délégué régional de SOS pour se faire une idée du village, vérifier le bâtiment commercial, l'état du matériel, le logement... Puis les négociations s'ouvrent sur le prix d'achat ou de location du site, sur les travaux et sur la rémunération. Les élus découvrent aussi rapidement qu'ils n'ont pas toute la maîtrise du projet. À La Dornac, le maire a appris après leur recrutement que les futurs gérants de La Table des saveurs n'avaient aucune formation cuisine. Ce qui a provoqué de houleux débats entre les élus locaux* », soulignait en 2020 un article du Monde⁽⁴¹⁾ sur ce programme. Il s'interrogeait sur le fait que « *la SAS « 1 000 cafés », signataire de tous les contrats de gérance, tisse ainsi un nouveau réseau de commerces avec licence IV, avec ses fournisseurs et les salariés d'une structure dont l'associé unique est « 1 000 cafés ». Le Groupe SOS joue le rôle d'administrateur et de centrale d'achat* ».

Pour faire face à cette nouvelle toile tissée par SOS, des cafés collectifs bretons de proximité ont signé un texte⁽⁴¹⁾ pour s'opposer à cette méthode qui « *vient vider de leur substance des initiatives reposant sur une mobilisation citoyenne et locale* ». À son tour, dans son blog d'Alternatives économiques⁽⁴³⁾, Michel Abhervé publie le texte de Coralie Villaret, anthropologue et actrice du dispositif 1000 cafés de juin 2021 à mars 2022. Elle témoigne de son expérience mais également de celle de plusieurs autres démissionnaires de

Il n'existe plus aucun temps, énergie ou capacité de travail pour penser une programmation, des ateliers, des activités avec les habitantes et habitants.

ce programme. Ils dénoncent des « *dérives possibles, propres à ce dispositif et son fonctionnement* ». Le texte souligne notamment le fait que l'initiative arrive d'en haut et s'impose au territoire « *hors-sol et sans véritable cohérence avec les attentes locales* ». Il critique une « *logique de rentabilité avant tout* », guidée par un référent 1000 cafés issu des écoles de commerce et de management, très éloigné du terrain et fixé sur le suivi financier du projet. La structure doit pouvoir rapidement être capable d'assumer ses charges mensuelles et les gérants sont mis « *sous une pression constante* ». « *Par conséquent, les conditions de travail sont indécentes et tout est haché, bricolé et à l'arrache* », souligne le texte.

Dans ce contexte, il n'existe plus aucun temps, énergie ou capacité de travail pour penser une programmation, des ateliers, des activités avec les habitantes et habitants... Le lieu n'est vu que comme « *un simple commerce qui doit produire de la rentabilité pour se maintenir économiquement, sans réelle volonté de faire émerger une dynamique sociale et citoyenne* ». Bien loin des promesses affichées.

(41) Anne Rodier, « Village cherche restaurateur désespérément », *Le Monde*, 30 mai 2020.

(42) « Opération « 1000 cafés » : 1000 fois non ! », Site de la monnaie locale *Le Galais*, 26 juillet 2020. « <https://www.monnaie-locale-ploerme.org/operation-1000-cafes-1000-fois-non/> »

(43) Michel Abhervé, « Programme 1000 cafés. Analyse d'un échec », sur le site d'*Alternatives économiques*, décembre 2022. « <https://blogs.alternatives-economiques.fr/abherve/2022/12/17/programme-1000-cafes-analyse-d-un-echec> »

II - 2. Cafés culturels associatifs et Cafés multi-services du groupe SOS, deux approches antagonistes

PAR FLORINE GARLOT

DOCTEURE EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION,
UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE

Le café est un espace tiers, entre la sphère publique et la sphère privée : « *Le café est davantage qu'une entreprise de vente et qu'un cadre de consommation. C'est une institution de loisir populaire* »⁽⁴⁴⁾. Joffre Dumazedier (1962), l'une des références françaises de l'éducation populaire, définit le loisir (dans son ouvrage *Vers une civilisation du loisir ?*) comme « *un ensemble d'occupations auxquelles l'individu peut s'adonner de son plein gré, soit pour se reposer, soit pour se divertir, soit pour développer son information ou sa formation désintéressée, sa participation sociale volontaire ou sa libre capacité créatrice après s'être dégagé de ses obligations professionnelles, familiales et sociales* ».

Institution(s) de loisir populaire, un ou plusieurs cafés étaient présents dans chaque bourg ou quartier de France. Mais aujourd'hui, 62% des communes ne disposent plus d'aucun commerce (Insee, 2021). Dans les campagnes, les commerces et services publics sont de grands absents. Depuis les années 1990, on voit cependant émerger des initiatives locales prenant la forme de cafés lectures, associatifs, culturels, collectifs, citoyens, pour favoriser les rencontres physiques et tisser du lien. Quand en 2019, le groupe SOS lance son programme « 1000 cafés », avec comme objectif « *d'ouvrir, maintenir et faire grandir des cafés multiservices dans les villages de moins de 3 500 habitants* », des municipalités, enthousiastes, répondent à l'appel. Alors que les cafés culturels associatifs, dont une partie est organisée en réseau (le RECCCA)⁽⁴⁵⁾ sont peu connus du grand public, les cafés multi-service du groupe SOS, quant à eux, ont été largement médiatisés, et dernièrement ce sont ses dérives qui ont été mises sur le devant de la scène médiatique.

Ce texte se propose de revenir sur les différences essentielles entre les cafés culturels associatifs (RECCCA) et les cafés multi-services (programme 1000 cafés du groupe SOS), pour défendre la pertinence des premiers, à défaut des seconds, dans une perspective de revitalisation économique et sociale des campagnes.

Première différence : l'économie sociale et solidaire des cafés associatifs n'est pas le capitalisme d'intérêt général des cafés multi-services du groupe SOS

Même s'il est clair que l'on trouve aujourd'hui de tout dans l'ESS (de l'AMAP à Limagrain), il est utile de rappeler que celle-ci désigne originellement des organisations non capitalistes et portant même une critique radicale du capitalisme. Puisqu'elle repose, selon ses théoriciens, sur deux piliers : l'économie substantive (subvenir à ses besoins essentiels) et la démocratie substantive (les personnes concernées œuvrent à la résolution de leurs problèmes). Au contraire, le capitalisme est défini de façon liminaire par le CNRTL⁽⁴⁶⁾ comme le « *système économique et social qui se caractérise par la propriété privée des moyens de production et d'échange et par la recherche du profit* ».

(44) Ce constat provient d'une enquête menée par Joffre Dumazedier et Annette Suffert à Annecy, au début des années 1960. L'enquête rend compte des fonctions sociales et culturelles des cafés, dans un contexte où ils sont accusés de différents maux, en particulier l'alcoolisme (Dumazedier et Suffert, 1963, p.241).

(45) <https://resocafecantineasso.fr/>

(46) Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, « <https://www.cnrtl.fr/portail/> »

Les cafés culturels associatifs sont des lieux qui encouragent, par l'expérimentation, à la résistance (par exemple à l'individualisme et à la marchandisation de la vie sociale), et à l'autonomie (avec par exemple des pratiques de subsistance).



Les cafés culturels associatifs, pour partie membres du Réseau des Cantines et Cafés Culturels Associatifs, s'inscrivent dans les principes de l'ESS. Associatif, le réseau revendique la non lucrativité des cafés membres, eux aussi associatifs. Ils s'inscrivent dans une économie plurielle, reposant sur trois piliers à équilibrer :

- la distribution opérée par des institutions publiques (subventions, appels à projets, prêts de locaux et de matériels...)
- les activités marchandes : vente de boissons, restauration, épicerie, etc.
- les participations de ses membres (cotisations, bénévolat...).

Cette économie plurielle est un moyen au service de finalités poursuivies par les cafés associatifs : renforcement du vivre-ensemble, démocratie culturelle, convivialité, émancipation...

Par ailleurs, les cafés culturels associatifs sont des espaces qui renforcent la démocratie. Créés par des personnes pour favoriser les rencontres physiques et tisser du lien, les CCCA ne sont pas uniquement des lieux de divertissement ouverts à tous. Ce sont des lieux qui encouragent, par l'expérimentation, à la résistance (par exemple à l'individualisme et à la marchandisation de la vie sociale), et à l'autonomie (avec par exemple des pratiques de subsistance). Ce sont aussi des espaces d'apprentissage, on y apprend en faisant ensemble tout en apprenant le faire ensemble (par exemple le rapport à l'altérité, la prise de parole, l'engagement).

L'approche est très différente au sein du programme 1000 cafés porté par le groupe SOS. Son fondateur, Jean-Marc Borello, auteur de l'ouvrage *Pour un capitalisme d'intérêt général*, entend utiliser les outils du capitalisme en leur donnant une finalité d'intérêt général. Il se revendique alors de l'ESS, chose surprenante mais possible depuis la loi Hamon 2014, qui inclut des sociétés commerciales « d'utilité sociale », autrement appelées entrepreneuriat social. Dès lors, une « confusion » volontaire est entretenue entre économie sociale et solidaire (alternative au capitalisme) et économie du social et de la solidarité portée par l'entrepreneuriat social (une économie capitaliste qui s'occupe du social). Cette économie du social et de la solidarité est encouragée par l'État pour réduire ses coûts, avec des subventions et des appels d'offres. Comme le note Jean-François Draperi dans *Ruses de riches* (2020) : « sous la pression de l'État, l'ESS devient un marché sur lequel se positionnent les entrepreneurs sociaux ».

Concernant le modèle économique du programme 1000 cafés, il repose sur le soutien de partenaires privés (Coca-Cola, Pernod Ricard, la Maif, la fondation Kronenbourg ou encore Ethiquable) et publics comme l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Fabrice Bugnot, du média *Transrural* (numéro de mars 2023) note que « L'ANCT a déjà versé 480 000 euros depuis le début de l'opération. Du côté des dépenses, la masse salariale dépasse le million d'euros par an et la centaine de cafés a nécessité plus de deux millions d'euros d'apport. Comment équilibrer l'opération ? Une poignée de cafés sont pour l'instant à l'équilibre, mais le groupe compte à moyen terme sur leurs bénéficiaires, dont seulement un tiers est reversé aux gérants. « On pourrait également revendre les fonds de commerce », assure Chloé Brillon [Présidente du programme 1000 cafés]. »

En effet, l'intérêt d'un statut de société commerciale comme la SAS ou la SARL est de pouvoir revendre l'entreprise, au-delà du fond de commerce. Il est également possible de revendre les murs, puisque la SCI du groupe SOS peut en être propriétaire. Murs pourtant largement rénovés grâce à des fonds publics, mais qui augmentent le bilan de propriétaire du groupe SOS.

À l'échelle de chacun des cafés multi-services, l'économie repose sur les investissements faits par le programme 1000 cafés (dont des fonds publics comme nous venons de le voir) ainsi que sur les excédents produits par les activités marchandes du café. Les cafés multi-services, en tant que sociétés commerciales, n'ont pas de membres et bénévoles sur lesquels s'appuyer

pour faire vivre la dynamique. Le projet social est plus que secondaire, il y a d'abord un enjeu économique, comme en témoigne une ancienne gérante ⁽⁴⁷⁾ :

« Afin de maintenir la structure à flot et pouvoir assumer les charges mensuelles colossales, X euros de chiffre d'affaires doivent être réalisés chaque jour, mettant les gérants sous une pression constante. [...] »

Dès lors, tout est fait en fonction de cet objectif à atteindre, obligeant les gérants à utiliser tous les moyens pour y parvenir.

En réalité, il n'y a plus aucune place pour le projet imaginé et décrit par les gérants à leur recrutement. Constamment la tête dans le guidon, épuisés de ne faire qu'à deux le travail de cinq et plus que l'ombre d'eux-mêmes, il n'y a plus aucune disponibilité pour concevoir et mettre en place une programmation : des ateliers, spectacles, projections...; que ce soit à l'initiative des habitants ou des gérants. Ces derniers, devenus des machines, ont finalement pour mission d'effectuer un travail à la chaîne. »

Contrairement aux cafés associatifs, au sein du programme 1000 cafés, l'économie n'est pas ici un moyen mais une finalité en soi, absorbant le projet social : « Force est de constater que l'initiative « 1000 cafés » tend à ne reproduire qu'un entre-soi autour d'une soufflographie. En effet, des établissements gérés au travers de la seule logique commerciale et de rentabilité, sclérosent toute possibilité d'émergence d'une dynamique sociale et citoyenne. » ⁽⁴⁸⁾

Un point de différence important entre les cafés associatifs et le dispositif 1000 cafés du groupe SOS : les premiers reposent sur une mobilisation citoyenne alors que les seconds sont des propositions descendantes.



C'est là encore un point de différence important entre les cafés associatifs et le dispositif 1000 cafés du groupe SOS : les premiers reposent sur une mobilisation citoyenne alors que les seconds sont des propositions descendantes.

Deuxième différence essentielle : des espaces par et pour les habitant.es versus des projets descendants

Le Réseau des Cantines et Cafés Culturels Associatifs (RECCCA) réunit, depuis 1998, des lieux culturels créés et portés par une ou des associations, ayant pour objectif la promotion de l'expression de la citoyenneté, la référence et la pratique de l'éducation populaire, l'appartenance à l'économie sociale et solidaire, l'intergénérationnel, la mixité des publics, la laïcité, le fonctionnement démocratique interne (charte du réseau). Ce sont des cafés dans toute leur diversité qui font réseau pour partager des expériences, se (co-)former, s'entraider, mais avec comme commun une charte.

Si les cafés et cantines associatifs s'inscrivent dans ces quelques principes, il n'y a pas un modèle type. En fonction des lieux, les activités sont hétérogènes : de la restauration sous diverses formes, du maraîchage, des jardins partagés, des épiceries, des cantines solidaires, des librairies de livres neufs ou d'occasions, ou une bibliothèque, ou une salle pour le spectacle vivant, un espace de co-working, une salle de formation, un atelier d'auto-réparation d'électroménagers, certains se situent avec un cinéma, d'autres un tiers-lieux, d'autres une fabrique de territoire, d'autres de logements, une boulangerie artisanale, etc. Les modes de gestion aussi sont divers : par exemple, un comité d'animation ouvert ou plus classiquement un bureau et conseil d'administration. Ainsi que les thématiques : café-lecture pour la promotion de l'écrit, café-librairie, café-jeux, café-enfant, café-épicerie, café-langue, café citoyen, cantine solidaire, cantine culturelle, cantine et maraîchage, cantine-épicerie, etc.

Cette pluralité s'explique par le fait que ces lieux émergent de mobilisations citoyennes au sein de territoires spécifiques, avec des cultures propres : ce ne sont ni des franchises ni des lieux gérés en dehors de leur territoire d'implantation.

Le Groupe SOS, fondé en 1984, est leader de l'entrepreneuriat social en Europe et compte 22000 employés.

(47) Michel Abhervé, *Programme 1000 cafés, op., cit.*

(48) *Ibid.*

Les cafés associatifs reposent sur la participation citoyenne et l'autogestion, les « 1000 cafés » sont avant tout des établissements commerciaux gouvernés à distance et de façon centralisée.



Il porte entre autres, le programme 1000 cafés, incarné par le lancement, en 2019, d'un appel à candidatures auprès des maires des communes de moins de 3500 habitants. Les décisions stratégiques, de l'instruction des dossiers à la gestion financière, sont contrôlées par l'équipe nationale du programme 1000 cafés du groupe SOS. Cela réduit l'autonomie des lieux et éloigne la collectivité partenaire, la gérance locale mais aussi les habitants des processus décisionnels. L'absence d'autonomie des cafés multi-services se traduit par la gouvernance et les pratiques managériales du programme, mais aussi par les statuts que ce dernier impose. En effet, les cafés « multiservices », comme l'indique le cadre juridique 1000 cafés⁽⁴⁹⁾, doivent prendre la forme de sociétés à responsabilité limitée unipersonnelle (SARLU ou EURL). Le programme 1000 cafés, sous forme de SASU (société par actions simplifiées unipersonnelle), assure la gestion financière et admi-

nistrative globale, tandis que les SARLU locales mettent en œuvre le projet sur le terrain.

Ainsi, alors que les cafés associatifs reposent sur la participation citoyenne et l'autogestion, les « 1000 cafés » sont avant tout des établissements commerciaux gouvernés à distance et de façon centralisée.

Les cafés culturels associatifs sont des lieux de vie ancrés dans les territoires. Créés par et pour les habitants, ils favorisent les rencontres, l'apprentissage collectif, la convivialité.

En revanche, les cafés multi-services du programme 1000 cafés du groupe SOS, portés par une logique descendante et commerciale, peinent à remplir leur promesse de revitalisation sociale. Loin d'être des espaces de citoyenneté et de lien social, ils reproduisent des logiques marchandes qui entravent les dynamiques locales. Qui plus est, les subventions publiques, essentielles pour soutenir les initiatives rurales, paraissent attribuées de manière privilégiée. Alors que les cafés associatifs peinent à obtenir des financements, le groupe SOS bénéficie d'importantes contributions publiques, notamment de l'ANCT. Cette centralisation des ressources fragilise les initiatives locales, qui sont pourtant mieux intégrées dans les dynamiques territoriales.

Pour revitaliser les campagnes, il paraît prioritaire de valoriser et de soutenir les initiatives citoyennes ancrées localement, comme les cafés culturels associatifs.

(49) Cadre juridique des 1000 cafés : « <https://www.1000cafes.org/wp-content/uploads/2023/01/4.0-Quel-est-le-cadre-juridique-de-1000-Cafes.pdf> »



Préconisation 4

Renforcer le modèle démocratique associatif en créant une communauté apprenante basée sur le premier référentiel de la gouvernance associative défini par le Collectif des associations citoyennes et le Mouvement pour l'économie solidaire. Son objet serait de rendre visibles et lisibles les pratiques d'organisation collective internes, de mettre en lumière les pratiques de coopération et la spécificité du travail associatif.

III. QU'ENTENDONS-NOUS SOUS LE TERME DE FINANCIARISATION ?

L'écossystème de l'entrepreneuriat social va constituer le terreau permettant l'implantation en France à partir de 2014 des pratiques d'investissement à impact social. Il exerce une forme de pression normative et politique qui répond à la diffusion de cette nouvelle pratique au niveau mondial. Il engage une transformation de regard sur les modes de financement associatif délaissant la subvention pour l'investissement. Ce nouveau type de financement marque pour nous le processus de financiarisation des associations. Il s'inscrit dans la droite ligne du new public management, déclinaison managériale du néolibéralisme.

III - 1. Qu'est-ce que l'investissement à impact ?

Ce concept d'investissement à impact nous vient lui aussi des États-Unis, il apparaît en 2007, en même temps que la crise financière, au sein de la Rockefeller foundation, alors qu'une vingtaine d'investisseurs sont réunis au centre Bellagio, au bord du lac de Côme. Son objet est de « *reformer de l'intérieur les manières d'agir et de raisonner des acteurs de la finance afin de faire des marchés financiers des instruments incontournables de la résolution des problèmes sociaux et environnementaux pressants de notre temps tels que le changement climatique ou les inégalités sociales* »⁽⁵⁰⁾. C'est une réorientation des grands acteurs financiers vers des investissements qui apparaissent plus « *vertueux* », qui assurent pouvoir faire à la fois « *du bien* », « *doing good* », en mainte-

nant la recherche de profit, « *doing well* ». Un objectif parfaitement résumé par Laurence Mehaignerie, présidente du fonds Citizen Capital, qui explique ainsi le développement de l'investissement à impact : « *Avant, soit on faisait de l'argent, soit on faisait le bien, puis on s'est aperçu qu'on pouvait faire les deux* »⁽⁵¹⁾.

(50) Daniel Burnier, Philip Balsiger et Noé Kabouchea, « Dépeindre la finance comme une « force pour le bien » : analyse de discours du Global Impact Investing Network (GIIN) », in *Natures Sciences Sociétés* 30, 3-4, Université de Neuchâtel, Institut de sociologie, 2022.

(51) Nicolas Santolaria, « L'entreprise va-t-elle sauver le monde », *Le Monde*, 28 septembre 2020. « https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2020/09/25/l-entreprise-va-t-elle-sauver-le-monde_6053628_4497916.html »

L'investissement à impact porte le récit d'un sauvetage des pauvres et de la planète par des mécanismes de marché souvent adossés à des solutions techniques. Ce récit avance que le capitalisme engendre des problèmes mais qu'il est en même temps capable de les résoudre. Dans son sillage, il cautionne la fameuse phrase attribuée à Margaret Thatcher : « *There is no alternative* ». Dès lors, il suffirait de moraliser le capitalisme pour résoudre les grands maux de notre siècle. Le capitalisme se pare de nouveaux qualificatifs : « *capitalisme d'intérêt général* »⁽⁵²⁾, « *capitalisme vert* »⁽⁵³⁾, « *capitalisme inclusif* »⁽⁵⁴⁾, « *capitalisme citoyen* »⁽⁵⁵⁾, « *capitalisme à impact* »⁽⁵⁶⁾ ou encore le « *capitalisme vertueux* »⁽⁵⁷⁾.

La puissance de ce récit n'est pas négligeable si on en croit le nombre de littérature grise qui y est consacré et les promesses qu'il avance : « *Le monde est à l'aube d'une révolution dans la façon de résoudre les problèmes les plus épineux de la société* », explique le père anglais des investissements à impact, Sir Ronald Cohen pour qui désormais devenir prospère et faire le bien ne sont plus considérés comme incompatibles. Ces investissements à impact social sont, pour lui, « *le cœur invisible des marchés* » amené à s'occuper de celles et ceux que la « *main invisible* » a laissé au bord de la route⁽⁵⁸⁾.

Au-delà du récit, le marché français est bien réel, le panorama de la finance à impact⁽⁵⁹⁾, l'évaluait à 14,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion en 2022 dont 11,7 milliards d'euros déjà investis « *permettant le soutien d'environ 9000 organisations à impact social et environnemental* ». Parmi ces organisations, 65% sont à vocation sociale et 19% à vocation environnementale. En 2022, ces investissements ont bénéficié à 81 structures de l'économie sociale et solidaire à hauteur de 75 millions d'euros. Le panorama table sur une croissance de 21% l'année suivante pour un total de 17,9 milliards d'euros. En 2022, les deux principaux objectifs de développement durable visés ont été le développement d'un travail décent et une croissance économique soutenue, partagée et durable (ODD 8) et la réduction des inégalités (ODD 10).

Le baromètre de la finance à impact⁽⁶⁰⁾ présente d'autres chiffres : entre 2020 et 2021, l'encours des fonds à impact a augmenté de +148% passant de 24,3 milliards d'euros à 60,2 milliards d'euros en France. Aujourd'hui, à ses yeux, l'investissement à impact entre dans les dernières tendances des marchés financiers.

Depuis le début des années 2000, l'investissement

à impact a été fortement poussé par des grandes instances internationales. En 2009, la fondation Rockefeller lance le Global Impact Investing Network présenté comme le « *principal instrument d'organisation* » de l'investissement à impact dans le monde. Ce groupement explique « *vouloir réformer de l'intérieur les manières d'agir et de raisonner des acteurs de la finance afin de faire des marchés financiers des instruments incontournables (aux côtés de l'action gouvernementale, des philanthropes et des organisations non gouvernementales) de la résolution des problèmes sociaux et environnementaux pressants de notre temps tels que le changement climatique ou les inégalités sociales* »⁽⁶¹⁾. En 2013, le Royaume-Uni, alors président du G8, propose la création d'une Task force dédiée au développement de l'investissement à impact social qui est déclinée en huit conseils consultatifs nationaux et un européen. En France, ce conseil, sous la présidence de Hugues Sibille alors vice-président du Crédit coopératif, entouré essentiellement de représentants de l'entrepreneuriat social, de fonds d'investissement et de représentants de la venture philanthropy, sort un rapport en 2014 qui préconise fortement le développement de l'investissement à impact en France et plus particulièrement des contrats à impact social.

(52) Jean-Marc Borello, *Pour un capitalisme d'intérêt général... op., cit.*

(53) Edouard Morena, *Fin du monde et petits fours, les ultra-riches face à la crise climatique*, Paris, Ed. La Découverte, 2023.

(54) Le Conseil pour un capitalisme inclusif, une organisation américaine, <https://www.inclusivecapitalism.com> est notamment soutenu par le pape François.

(55) Olivia Grégoire, *Et après ? Pour un capitalisme citoyen*, Paris, Le Cherche Midi, 2021.

(56) Une expression utilisée par le directeur général de la Bred dans son rapport d'activité 2021 ou encore par Fanny Picard, présidente fondatrice d'Alter Equity, une société d'investissement à impact.

(57) Une expression largement répandue lors des débats et tables rondes organisés par le Sommet de la mesure de l'impact, le 18 avril 2024 au CESE, à Paris.

(58) « *Le cœur invisible du marché* », Sir Ronald Cohen, président du groupe de travail sur l'investissement à impact social mis en place par le G8, article tiré du rapport de ce groupe de travail présenté en 2014.

(59) Panorama de la finance à impact 2023, FranceInvest, Fair, Fir, GSG : « <https://www.franceinvest.eu/wp-content/uploads/2023/11/VF-Panorama-de-la-finance-a-impact-2023-web-3.pdf> »

(60) Baromètre 2023 de la finance à impact, 3ème édition, Convergences, 2023. https://www.convergences.org/wp-content/uploads/2023/09/BFI-2023_FR-min.pdf

(61) Daniel Burnier, Philip Balsiger et Noé Kabouchea, *op., cit.*

En pratique

Les fonds à impact se multiplient

Racine2, Shift4Good, Mutuelles Impact, Impact First, Impact Expansion sont tous des nouveaux fonds à impact créés depuis 2021. Le dernier a notamment investi dans la structure Gojob, lauréate d'un contrat à impact social. La startup Gojob, qui se présente sur son site comme une agence d'intérim « *labélisée entreprise économique et solidaire* », propose une nouvelle forme d'accès à l'emploi pour les publics éloignés, basée sur une intelligence artificielle. « *Pour la première fois, les recommandations de l'IA supplantent les recommandations humaines et sont capables de proposer des candidats oubliés de l'emploi, avec une fiabilité qui dépasse l'humain* », assurent ses concepteurs qui affirment pouvoir analyser « *200 000 CV par heure* » pour trouver l'emploi ou la formation « *qui conviendrait*

Sur la vingtaine de projets soutenus par le fonds Citizen Capital, 17 concernent des plateformes numériques ou des applications.

le mieux pour atteindre son job de rêve ». Un job car Pascal Lorne, le fondateur de Gojob, est aussi celui qui a écrit le livre « *10 jours pour hacker le travail* » où il appelle à casser les CDI qui, à ses yeux, « *créent une caste* ». Son souhait ? « *Ubériser l'emploi* ».

Ces fonds investissent principalement dans des entreprises, startup à impact, parfois des associations, qui proposent des « solutions » pour répondre à des questions de précarité, d'égalité de genre ou encore d'écologie. Sur la vingtaine de projets soutenus par le fonds Citizen Capital qui se désigne comme « pionnier » de l'investissement à impact, 17 concernent des plateformes numériques ou des applications parfois appuyées sur

l'intelligence artificielle. Par exemple, l'entreprise Lalilo propose une application d'apprentissage de la lecture destinée aux enseignants de CP et CE1 ; Telegrafik offre « *une plateforme complète de solutions connectées pour veiller sur les personnes âgées* » ; Beebs est une application où les parents peuvent acheter et vendre des articles d'occasion puisque, annonce l'entreprise, « *85% des parents trouvent qu'il est difficile économiquement d'avoir un enfant* ». Au total, en France, le mouvement Impact France recensait 60 fonds à impact à la fin de l'année 2022 pour 4 milliards d'euros d'encours⁽⁶²⁾.

Ces fonds se définissent tous avec le même triptyque : intentionnalité, additionnalité et mesurabilité. « *L'additionnalité parce qu'il est possible de cumuler un profit et un impact social ou environnemental. L'intentionnalité d'investir non seulement pour un retour financier mais également écologique et social. La mesure de l'impact pour mesurer ce que l'on fait* », définissait Yasmine Hamraoui, administratrice du French Impact en 2021⁽⁶³⁾. Pour Eve Chiapello, la définition de l'additionnalité proposée par Finance For Tomorrow d'Eurolplace est différente puisqu'elle indique : « *l'additionnalité correspond à la contribution particulière des acteurs financiers permettant aux bénéficiaires des investissements/financements d'accroître eux-mêmes l'impact généré par leurs activités* »⁽⁶⁴⁾. Une différence de points de vue intéressante qui révèle les tensions à l'œuvre.

(62) Les chiffres des volumes d'investissement à impact divergent entre les sources et révèlent des visions différentes du périmètre de ces investissements : le panorama de la finance à impact cité plus haut qui est porté notamment par Francinvest et FAIR (14,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion en 2022) apparaît comme une moyenne entre le baromètre de la finance à impact édité par Convergences, BNP Paribas et KPMG qui comptabilise un total de 60,2 milliards d'euros d'encours en 2021 soit une vision très large du périmètre et le Mouvement Impact France qui ne comptabilise que 4 milliards d'euros d'encours en 2022 et observe le développement de l'investissement à impact dans le périmètre de l'ESS.

(63) Intervention de Yasmine Hamraoui, administratrice du French Impact, le 3 décembre 2021 lors du lancement de l'Impact Business Angels par Pulse, une association du groupe SOS.

(64) Définition de la Finance à impact, Finance for tomorrow, by Paris Eurolplace, septembre 2021. « <https://institutdelafinancedurable.com/app/uploads/2021/09/Finance-for-Tomorrow-Definition-de-la-finance-a-impact-Septembre-2021.pdf> »

III - 2. Le contrat à impact : exemple phare de l'investissement à impact

Parmi les outils de l'investissement à impact social, le contrat à impact social est le plus emblématique pour rendre visible les effets possibles de cette financiarisation sur les associations. Le contrat à impact social engage un acteur associatif, un investisseur privé et la puissance publique, État ou collectivité territoriale. L'investisseur privé place de l'argent dans un programme associatif et, en fonction des résultats atteints, la puissance publique rembourse à l'investisseur la somme investie avec intérêts. Il s'agit donc de définir avant l'action, des mesures d'impact social qui fixeront des indicateurs de performance à atteindre, ces indicateurs déterminent les taux d'intérêts ou les primes versés aux investisseurs (pour un historique de cet outil, voir le premier rapport de l'Observatoire⁽⁶⁵⁾).

Le premier contrat à impact social en Europe a vu le jour en Angleterre en 2010 et il proposait un programme d'accompagnement sur douze mois des sortants de courtes peines à la prison de Peterborough, en visant une baisse de la récidive d'au moins 7,5%. Si ces résultats étaient atteints, le coût total du programme était remboursé aux investisseurs avec des intérêts qui pouvaient aller jusqu'à 13%.

En 2016, un premier appel à projet porté par l'État s'ouvre pour expérimenter ces contrats à impact en France, puis d'autres appels à projet suivront en 2021 puis 2022 (Le premier rapport recense tous les contrats en cours, p. 46). Ils peuvent concerner tous les champs associatifs ou de l'action sociale. Leur cœur est la mesure de l'impact social qui définit, en amont du programme, avec toutes les parties prenantes, investisseurs, pouvoirs publics et associations, les indicateurs de résultat à atteindre. Ces mesures d'impact social déterminent le niveau de taux d'intérêts, de prime au résultat qui sera versé à l'investisseur, en plus de son investissement initial.

Ces outils financiers engagent un nouveau type de rapport entre associations, collectivités territo-

L'investisseur privé place de l'argent dans un programme associatif et, en fonction des résultats atteints, la puissance publique rembourse à l'investisseur la somme investie avec intérêts.



riales, État et investisseurs financiers qui, à nos yeux, interroge fortement la liberté associative, sa vocation émancipatrice, politique et de défense des droits humains fondamentaux. À partir notamment du décryptage d'un contrat à impact social, le contrat à impact social signé entre le département du Nord et l'association Positiv, nous allons tenter de décrypter point par point les arguments qui sont avancés pour défendre l'utilisation de cet outil financier et regarder leurs effets dans la pratique.

En 2023, le département du Nord signe un contrat d'impact social de 4,5 millions d'euros sur quatre ans et 3 mois avec pour investisseurs BNP Paribas, la Sogefir, liée à la famille Mulliez, la Fondation Degroof Petercam, liée à la plus grande banque d'affaires belge et pour « opérateur » l'association créée par Jacques Attali, Positiv qui annonce lutter contre la pauvreté et l'exclusion par « l'entrepreneuriat positif ». Le contrat comprend deux volets : le premier porte sur le « diagnos-

(65) Observatoire de la marchandisation des associations, *Marchandisation et financiarisation... op., cit.*

tic » des 6000 auto-entrepreneurs actuellement au RSA dans le département parmi les 6500 identifiés comme ayant une activité entrepreneuriale pour évaluer si leur projet peut se développer au point qu'ils puissent se passer du RSA. Ce premier volet est entièrement financé par une subvention du département. À la fin du diagnostic, les personnes sélectionnées en fonction de la viabilité de leur projet entrent dans la seconde phase du contrat, financée par l'investissement à impact, le volet « accompagnement ». Elles bénéficieront alors d'un « accompagnement renforcé » dont les modalités exactes ne sont pas précisées pour développer leur entreprise pendant une durée maximum de 20 mois.

Trois objectifs sont fixés qui définissent le paiement des résultats : l'entrée dans le programme « accompagnement » de 760 allocataires, l'économie de 6500 mois de RSA et la sortie de 170 allocataires du RSA pendant 12 mois d'affilée. Des primes de surperformance sont prévues si 30 allocataires de plus sortent du RSA et si l'association permet au département d'économiser 750 mois de RSA en plus des 6500 mois déjà atteints.

Pour la première fois, nous avons réussi à obtenir l'intégralité de ce contrat à impact, l'analyse⁽⁶⁶⁾ de ces 150 pages nous a permis de mieux comprendre le mécanisme de ces contrats et de réfuter un certain nombre d'argumentaires avancés pour les défendre.

Leur cœur est la mesure de l'impact social qui définit, en amont du programme, avec toutes les parties prenantes, investisseurs, pouvoirs publics et associations, les indicateurs de résultat à atteindre.



Argument 1 - Le contrat à impact permet aux pouvoirs publics de ne pas avancer de l'argent pour financer l'innovation sociale

Le principal argument avancé pour encourager les collectivités territoriales à se saisir de cet outil financier est qu'il leur permettrait de financer une innovation sociale, un programme innovant, sans avoir à avancer de l'argent. Le financement public n'interviendrait qu'à la fin du programme lorsqu'il aura fait ses preuves. Il est donc gagnant-gagnant pour tout le monde puisque les coûts évités par l'action (hébergement social, prévention de placement d'enfant, prévention de la récidive...) pourront couvrir le coût du programme.

Dans le cas de ce contrat en deux phases, nous avons vu que la phase de diagnostic est financée entièrement par le département. Elle préfinance donc en partie la phase d'accompagnement puisque des contrats d'accompagnement peuvent être signés dès cette première phase. Par ailleurs, l'étude des échanges de fonds entre le Conseil départemental du Nord et les financeurs montre non seulement l'existence d'intérêts payés dès le premier jour (au taux de 1,5%) sur les fonds investis mais aussi d'un mécanisme de « remboursement » qui s'enclenche dès les premiers mois du programme en fonction de l'avancée des chiffres d'entrée en accompagnement ou de mois évités de RSA pour la collectivité territoriale.

Tous les six mois, le département déclenche ainsi un paiement des investisseurs. Dès lors, les investisseurs ne déboursent jamais la totalité de la somme annoncée pour la phase accompagnement, soit 1,9 million d'euros. L'encours des investisseurs est plutôt selon les moments du contrat entre 5 à 10 fois moins important, ce qui constitue un préfinancement modeste. Il n'est du reste jamais gratuit du fait des intérêts qui forment un plancher de rémunération des investisseurs, celle-ci pouvant augmenter bien au-delà en fonction des résultats.

Plus généralement, l'exemple outre-atlantique montre la logique d'affaiblissement des services

(66) Nous avons notamment travaillé à cette analyse avec la sociologue Eve Chiapello que nous remercions pour son éclairage et les journalistes Margot Hemmerich et Elsa Sabado qui ont publié un article sur ce contrat : « Pour mettre les allocataires du RSA au travail, le Nord choisit un coûteux contrat à impact social, *Médiapart*, 30 avril 2024. » <https://www.mediapart.fr/journal/economie-et-social/300424/pour-mettre-les-allocataires-du-rsa-au-travail-le-nord-choisit-un-couteux-contrat-impact-social> »

publics qui sous-tend ces outils. Larry Brown, président d'un des plus importants syndicats canadiens, le syndicat national des employées et employés généraux du secteur public, souligne : « Avec les CIS, la délivrance des services publics se transforme en transaction commerciale. Les gens ne recevront pas des services parce qu'ils en ont besoin mais parce que ces services peuvent rapporter des bénéfices. Cela en change complètement la nature »⁽⁶⁷⁾. Il rappelle que ces vingt dernières années, la richesse du Canada a doublé quand les services publics n'ont cessé de diminuer.

Argument 2 - Les investisseurs du contrat à impact prennent entièrement le risque du financement puisque que si les résultats ne sont pas au rendez-vous, ils ne sont pas remboursés.

Argument fort avancé par les promoteurs des contrats à impact : le risque financier serait entièrement porté par les investisseurs privés puisqu'ils avancent l'argent pour réaliser le programme mais prennent également le risque de le perdre si le programme échoue. En réalité, lorsque nous analysons le contrat à impact du Nord, la probabilité de perte financière pour les investisseurs apparaît minime étant donné le choix et le niveau des « indicateurs de performance » utilisés. D'autant que le contrat prévoit des révisions possibles des objectifs à la baisse voire même un retrait anticipé des investisseurs en cas de problème. Enfin, investisseurs, département et évaluateur (le bureau d'étude Pluricité) surveilleront de près, via un comité de pilotage semestriel, le déroulement de l'action et pourront si le rythme d'obtention des résultats n'est pas conforme aux prévisions revoir ces indicateurs à la baisse. En 2019, une étude⁽⁶⁸⁾ sur 166 contrats à impact dans le monde montrait que seul un contrat avait fait défaut, celui de Rikers Island. Il n'a pas réussi à diminuer la récidive de jeunes sortants de prison mais le contrat avait inclus une clause de garantie de l'investissement par une fondation à hauteur de 75%⁽⁶⁹⁾.

On notera aussi qu'il n'y a pas que les investisseurs qui ont un faible risque. En effet, au coût du financement maximal lui-même (intérêts et prime) qui représente 4% de la totalité des coûts engagés par la collectivité territoriale qui reste le payeur final, s'ajoutent des coûts de structuration (versés à la BNP RSE) et des coûts de reporting et évaluation (versés à Pluricité)

La surveillance poussée du programme par toutes les parties prenantes engagera une pression sur l'association opératrice tenue de faire du chiffre pour déclencher régulièrement les « remboursements » du conseil départemental.



plus importants qui constituent ensemble 12% du total du contrat. Or, ces dépenses qui rémunèrent d'autres acteurs que les financeurs et l'opérateur ne dépendent pas de la performance. Tous ces coûts restent finalement portés par les pouvoirs publics.

La surveillance poussée du programme par toutes les parties prenantes engagera une pression sur l'association opératrice tenue de faire du chiffre pour déclencher régulièrement les « remboursements » du conseil départemental et par ricochet sur les bénéficiaires. Dans le cas du contrat à impact du Nord, elle suite déjà lors de la phase de diagnostic. L'une des personnes, auto-entrepreneuse au RSA, a reçu de nombreux mails pour lui enjoindre de se rendre aux rendez-vous imposés sous peine de voir son RSA suspendu (voir le témoignage p.54). La qualité de l'accompagnement, l'attention à l'humanité de l'autre, ne semble pas importante, l'essentiel est qu'elle soit comptabilisée dans le programme.

En Angleterre, Caroline Mason, directrice de la fondation Esmée Fairbairn, a participé et investi dans le premier Social impact bond anglais et ensuite dans six

(67) « The invisible heart », film réalisé et produit par Nadine Pequeñez, Canada, 2018.

(68) Emily Gustafsson-Wright, « Impact bonds: state of pay, Social Outcome Conférence », *Global Economy and Development*, Brookings Institution, Université d'Oxford, 2019.

(69) Marianne Langlet, « L'investissement à impact social : la finance à l'assaut du monde associatif », in *Financement et fonctionnement du monde associatif : la marchandisation et ses conséquences*, Revue française des affaires sociales, 2023/4.

autres. Elle en évalue aujourd'hui les limites : un des risques évidents à ses yeux tient dans la simplicité des indicateurs de mesure d'impact, finalement faciles à atteindre tout en étant adossés à des retours importants. Un exemple : dans un des CIS, le déclenchement du paiement des intérêts se basait sur le nombre de jours pendant lesquels les enfants n'étaient pas placés. « *Ils pouvaient donc être n'importe où* », souligne Caroline Mason qui aurait aimé que l'indicateur s'intéresse plutôt au fait que l'enfant ne soit plus en danger dans sa maison.

Pour elle, ces outils nous ramènent à une époque où la philanthropie décidait où placer son argent sans aucun regard démocratique. Les riches investisseurs décident ce qui est bon pour le peuple. Elle appelle à faire très attention à cette approche philanthropique qui nous éloigne de la défense essentielle des droits humains fondamentaux⁽⁷⁰⁾.

Argument 3 - Le contrat à impact finance l'innovation et lui permet son passage à l'échelle

Le CIS est présenté comme utile pour faire la preuve de l'efficacité d'une innovation avant son passage à l'échelle, sa reprise par les pouvoirs publics. Le principe est que le contrat ne finance que la phase de preuve de l'efficacité de l'innovation avant une reprise par le financement public. Dans le cas de ce contrat à impact du Nord, pour Eve Chiapello qui a pu analy-

« La principale chose innovante dans ce projet, c'est l'entrée des financiers dans le monitoring du travail associatif. Ils ont désormais voix au chapitre sur la manière dont on va accompagner les personnes au RSA. »

EVE CHIAPELLO



ser ce contrat : « *La principale chose innovante dans ce projet, c'est l'entrée des financiers dans le monitoring du travail associatif. Ils ont désormais voix au chapitre sur la manière dont on va accompagner les personnes au RSA* »⁽⁷¹⁾. Dans beaucoup de contrats à impact, l'innovation apparaît souvent dans la création d'une plateforme, d'une application, d'une innovation technologique. L'innovation entendue au sens social, d'accompagnement social, semble le plus souvent absente. Dans le cas étudié, le travail de l'opérateur consiste à accompagner les chômeurs dans le développement d'une auto-entreprise, un type d'activité qui peut difficilement être considéré comme nouveau. Par ailleurs, il est admis que le contrat à impact est un financement unique, cadré dans le temps, qui vise à prouver que l'action est intéressante pour les pouvoirs publics appelés à reprendre le financement à la fin du contrat. Or, est-ce le cas ? Pour l'instant, trop peu de CIS sont arrivés à terme en France pour pouvoir le constater. L'étude sur les 166 CIS dans le monde⁽⁷²⁾ révèle que les contrats à impact restent pour la plupart des micro-programmes. À part quelques exceptions, leur passage à l'échelle, c'est-à-dire que ces programmes soient étendus à d'autres territoires, repris par le gouvernement et développé au niveau national, reste à ce jour peu observé.

Argument 4 - Le contrat à impact met toutes les parties autour de la table, décroisse les silos habituels

Il est vrai qu'un contrat à impact met beaucoup de monde autour de la table : investisseurs, pouvoirs publics, juristes, évaluateurs, responsables de l'association... Dans le cas du contrat à impact du Nord, le comité de pilotage comprend trois collèges : le collège département composé de 3 représentants du département désignés par le président du conseil départemental ; le collège opérateur composé de trois représentants de l'association dont le responsable opérationnel du volet accompagnement, un collège investisseur composé d'un représentant pour chacun des investisseurs, de plus l'évaluateur est également convié au comité de pilotage. Ce comité se réunit au moins une fois par semestre. Il veille à la bonne exécution du pro-

(70) « The invisible heart », *op., cit.*

(71) Margot Hemmerich, Elsa Sabado, « Pour mettre les allocataires du RSA au travail, le Nord choisit un coûteux contrat à impact social », *Médiapart*, 30 avril 2024.

(72) Emily Gustafsson-Wright, « Impact bonds: state of pay... *op., cit.*

gramme et à l'atteinte des objectifs fixés. Ce cadre de surveillance serré montre bien le cadre contraint et la pression exercée sur l'association opératrice. Une ancienne consultante d'un cabinet d'évaluation qui a participé à beaucoup de CIS souligne les rapports de force existant dans ces instances : « *Entre les investisseurs qui ont des armées de juristes, du temps financé pour aller dans les multiples réunions et négocier des indicateurs et le porteur de projet qui lui investit beaucoup de temps, pas financé, pendant toute la phase de contractualisation, les rapports de force sont vraiment déséquilibrés* ».

Enfin, deux grands absents manquent autour de cette table : les travailleurs sociaux en charge de l'accompagnement et les personnes accompagnées. De manière générale, leurs voix restent inaudibles dans le cadre des contrats à impact. Mildred Warner, professeure à la Cornell University, une université canadienne, pointe ce risque des contrats à impact : « *L'opérateur ressent la nécessité de parvenir à ces indicateurs. La pression des financeurs entre dans leur quotidien notamment via les incessantes remontées de données. La perception financière finit par devenir la voix la plus importante dans ces contrats. Est-ce un problème dans un programme social destiné aux plus exclus, aux plus fragiles que leurs voix ne soient jamais entendues ? Je pense que oui c'est un gros problème* »⁽⁷³⁾.

Argument 5 - Le CIS démontre, grâce à ses mesures d'impact, son efficacité.

Par la preuve quasi-scientifique de la mesure, du chiffre, le programme démontrerait sa performance pour résoudre des problèmes sociaux et écologiques complexes. Or, un des effets déjà bien documenté est le « *cherry picking* », c'est-à-dire le fait de sélection-

ner les personnes les plus proches des objectifs du contrat au détriment de toutes celles qui en sont éloignées (et qui étaient pourtant celles visées) ou encore le risque de « faire du chiffre » pour remplir les indicateurs de moyens qui fixent, par exemple, un nombre d'usagers à atteindre⁽⁷⁴⁾.

Pour Alain Supiot, cette « *gouvernance par les nombres* » mène à des impasses : la perte de l'objet et la perte du sujet. Par exemple, imposer aux chercheurs des indicateurs de publications entraîne une augmentation des fraudes scientifiques pour y parvenir au détriment de l'objet premier : la recherche. Ce « *mirage de la quantification* », rappelle Alain Supiot, « *cette extension des lois du marché à toute la vie sociale permet de regarder les hommes comme des particules* », d'envisager « *une possible explication scientifique de l'être humain, qui rendrait ses comportements programmables et frapperait d'obsolescence la dogmatique juridique* » et poursuit « *le rêve ancien de pouvoir gouverner les hommes comme on gère des choses* »⁽⁷⁵⁾. Or, selon lui, il existe « *des indices de perte de contact avec le réel parce qu'on s'enferme dans des boucles de représentations autoréférentielles. Un tel système est condamné à se heurter avec le réel* ».

(73) « The invisible heart », *op. cit.*

(74) Emily Gustafsson-Wright, Sarah Osborne, « Are impact bonds reaching the intended populations », *Global Economy and Development Programme*, Brookings, 2020. « <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/09/Are-impact-bonds-reaching-the-intended-population-FINAL.pdf> »

(75) Alain Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil, 2010.



Préconisation 5

Refuser le principe de l'investissement à impact dans le secteur associatif, cheval de Troie de la financiarisation des associations qui ne tient compte ni de la dignité des personnes accompagnées, ni du travail associatif qui ne peut être réduit à des actes isolés et mesurés selon leurs effets quantifiables, débarrassés de tout regard systémique. Par ailleurs, l'investissement à impact capte de l'argent public au profit d'investisseurs privés dans une logique de rendement financier sur des problématiques sociales ou écologiques ce qui apparaît comme éthiquement et socialement condamnable.

En pratique

Le CIS vu de l'intérieur

Une contribution nous a été envoyée par un « bénéficiaire » de ce contrat à impact social. Il se présente comme une « victime ». Il souhaite garder l'anonymat de peur des représailles possibles s'il apparaît à visage découvert. Et s'étonne : je m'attendais à une protection sociale de la part de mon département, pas à ce qu'il m'ajoute des difficultés supplémentaires...

Cette personne a reçu un premier mail le convoquant à un diagnostic de sa situation sous peine de voir son RSA suspendu, puis un deuxième quelques jours plus tard et enfin un troisième pour refixer un rendez-vous quand le premier a pu être décalé suite à l'envoi de certificats médicaux. L'association refuse d'entendre que cette personne ne peut se déplacer du fait de son handicap.

« Les contacts avec l'organisme qui m'a été imposé et est chargé de me suivre, montrent dès le départ qu'on n'a pas voix au chapitre, la couleur est donnée dès le premier message, vous enjoignant de force, avec le terme «convocation», suivi aussitôt après d'une menace de sanction immédiate d'interruption de RSA si on ne se présente pas. »

La pression posée par l'équipe s'explique par le dispositif même du contrat à impact qui impose aux salariés et bénévoles de l'association des résultats chiffrés dans un temps restreint, les circuits de paiement du CIS en dépendent. Il faut donc que la personne soit inscrite dans le dispositif pour que le paiement s'enclenche.

Le cœur de ces contrats repose sur la collecte de données, peu importe ce que vit la personne, il s'agit pour « l'opérateur », c'est-à-dire l'association, de renseigner une multiplicité de données tant sur la situation sociale, familiale, économique de la personne que sur sa personnalité. La personne s'efface derrière ces données qui seront le carburant nécessaire à la mesure de l'impact.

Par ailleurs, ce témoignage montre bien l'approche « impact » c'est-à-dire la focalisation de l'association opératrice du contrat sur l'objectif d'impact à atteindre, peu importe le vécu global de la personne, les autres difficultés qu'elle rencontre. Un témoignage qui rappelle « l'inhumanité manifeste » de ces contrats comme l'écrivait Jean-Michel Lucas dans notre premier rapport⁽⁷⁶⁾. La personne n'est plus vue dans ses droits et son humanité mais comme le maillon (peu importe s'il est faible) d'un circuit financier.

« Les contacts avec l'organisme qui m'a été imposé et est chargé de me suivre, montrent dès le départ qu'on n'a pas voix au chapitre, la couleur est donnée dès le premier message, vous enjoignant de force, avec le terme «convocation», suivi aussitôt après d'une menace de sanction immédiate d'interruption de RSA si on ne se présente pas. Question émulation et motivation il y a quand même mieux pour amorcer ce qui aurait pu être une coopération voulue, réciproque, constructive.

L'idée qui me vient à l'esprit est que l'on devient avec cette structure une chose, un être inférieur, infantilisé, qu'on prend par la main de force, pour être guidé vers

(76) Marchandisation et financiarisation des associations, rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation, *op. cit.*

le droit chemin, vers la voie lumineuse, rédemptrice, libératrice du labeur, l'émancipation par la richesse et l'argent, la nouvelle religion et seul statut social reconnu.

Se retrouver au pilori de cet organisme de suivi vous contraint à une position d'être redevable de l'aumône du RSA versée pour juste survivre dans cette société marchandisée, comme une grande faveur à mériter avec de considérables efforts. On ne vous dit pas, bien sûr, que c'est le monde du travail qui se libéralise et précarise à la moindre occasion les salariés, on ne vous dit pas aussi que la sphère financière et sa logique destructrice a aussi sa part de responsabilité dans la situation. Le comble c'est que des institutions financières pour se donner bonne conscience, sous couvert de charité par leur fondation spécifique, soutiennent l'organisme chargé de me suivre ! Charité ? Vous rêvez !!

Si par malheur vous êtes malade, comme moi, et que vous devez passer par leurs mains, n'attendez pas une manifestation de compassion, d'écoute et de bienveillance réelle de leur direction, seuls leurs objectifs de résultats attendus de leur commanditaire, le département financeur du RSA duquel je dépends, sont leur bible et ligne de conduite : il est vrai, il va de la santé financière de cet organisme de contrôle, surveillé dans la moindre de ses actions par un comité de suivi, aussi pointilleux qu'une dentellière.

« Si par malheur vous êtes malade, comme moi, et que vous devez passer par leurs mains, n'attendez pas une manifestation de compassion, d'écoute et de bienveillance réelle. »

Mais ma santé bien entendu, même avec un certificat médical présenté, attestant que la vie active professionnelle ne m'est plus possible, n'a eu que peu d'intérêts pour cette organisation, ni sans doute, le couperet potentiel angoissant pour moi des vivres suspendus, vous envoyant illico vers la voie de la misère absolue et de la mort sociale, sans état d'âme, mais pour eux le sentiment du "travail bien fait" : c'est une nouvelle version de «l'expérience de Milgram» en toute bonne conscience pour leurs initiateurs et ceux qui les appliquent, quant à ceux qui la subissent, ma foi qui s'en soucie ? »



III - 3. L'investissement remplace la subvention ?

L e financement des associations évolue d'une logique de financement du projet associatif, c'est-à-dire de l'association pour ce qu'elle est, à un financement par projet, donc pour ce qu'elle fait. L'arrivée de la notion d'investissement à impact marque un cran supplémentaire puisque désormais l'association entre dans une logique de financement au résultat voire à l'impact.

Cette transformation s'inscrit dans un contexte de raréfaction des financements publics et une injonction aux associations à réfléchir à leur modèle socio-économique pour pouvoir se passer de ce soutien public.

Nous assistons ainsi au passage d'une logique de subventionnement de ces espaces, donc de l'inscription des associations dans une économie redistributive au service de l'intérêt général, vers un financement par investissement dans une économie capitaliste qui apporterait les solutions aux problèmes écologiques ou sociaux qu'elle provoque. « *Ce mariage du capitalisme à l'écologie neutralise la question des rapports sociaux et de l'émancipation, du droit à choisir ce que l'on produit, comment et pourquoi, dans un contexte d'intérêt général et non d'intérêts particuliers* », note l'association belge SAW-B⁽⁷⁷⁾.

L'arrivée de la notion d'investissement à impact marque un cran supplémentaire puisque désormais l'association entre dans une logique de financement au résultat voire à l'impact.



Ce passage vers l'investissement correspond également aux besoins des fonds d'investissement pour « verdir » et « socialiser » leurs investissements face à une critique de plus en plus forte des investissements fossiles. Pour Eve Chiapello, « *compte tenu des volumes monétaires et des bénéficiaires très faibles concernés, ces pratiques sont au mieux des suppléments d'âme pour le secteur financier mais elles diffusent l'idée que ce type de montage pourrait être une solution viable* ».

Dans un essai sur le capitalisme vert, Edouard Morena décrit une nouvelle « jet set climatique » qui incarne « *une nouvelle conscience climatique de classe fondée sur l'idée que leur propre salut en tant que riches et la préservation de leurs privilèges passeront par la substitution d'une variété de capitalisme - le capitalisme fossile - par une autre - le capitalisme vert -, qui mêle atténuation des risques pesant sur le capitalisme du fait du dérèglement climatique et création de nouvelles opportunités d'enrichissement en lien avec la décarbonation* ». Cette nouvelle jet set s'appuie sur une idée : les mécanismes de marché fondés sur la marchandisation de la nature sauveront le climat.

Il décrypte comment ce récit s'est imposé, aidé par les consultants des cabinets conseils comme McKinsey, dans la sphère publique et politique pour aboutir au transfert « *vers l'État - et donc à la collectivité - les risques associés à leurs investissements* » dans la transition écologique, construire un « État vert dérisqueur » : « *L'idée que c'est à l'État de prendre en charge les risques associés aux investissements privés* ». Ce « *nouvel esprit vert du capitalisme* » s'étend aux grandes fondations climatiques qui, selon Edouard Morena, « *partagent une même approche de l'activité philanthropique ; une approche stratégique, guidée par les données et axée sur l'impact. Plutôt que de financements, elles se sont mises à parler d'investissements, censés produire un retour social mesurable* ».

(77) Hugues de Bolster, « Capitalisme : je t'aime, moi non plus », note de l'association SAW-B, Septembre 2023. « <https://saw-b.be/publication/capitalisme-je-taime-moi-non-plus/> »

L'adoption des pratiques et du vocabulaire managériaux à tous les niveaux de l'activité philanthropique, des premières idées aux évaluations finales, a participé un peu plus à normaliser la culture entrepreneuriale au sein du débat climatique, et par là même à légitimer les entrepreneurs ». Finalement, ce capitalisme vert « consiste à mobiliser une critique en apparence radicale, anti-systémique, du capitalisme tout en offrant une légitimité morale et une force affective aux propositions qui visent à transformer de manière irrévocable le capitalisme en une économie plus vertueuse du point de vue environnemental »⁽⁷⁸⁾.

Le même processus est en cours du côté des problématiques sociales. Il s'agit de répondre aux mouvements écologiques et sociaux en leur retirant leur potentiel destructeur de l'idéologie néolibérale dominante voire même à réussir à la transformer de telle manière que les marchés financiers puissent en tirer de nouveaux types de profits, à la fois « faire le bien » mais toujours du profit. Selon le baromètre de la finance à impact, « *la finance à impact, qui vise l'accélération de la transformation juste et durable de l'économie au travers d'une stratégie d'investissement ou de financement s'appuyant sur les piliers de l'intentionnalité, l'additionnalité et la mesure, est un outil essentiel pour répondre aux urgences environnementales, sociétales et sociales* »⁽⁷⁹⁾. Ces trois termes : intentionnalité, additionnalité et mesure définissent la double performance. L'investisseur cherche à provoquer un impact tout en s'assurant une rentabilité financière avec des taux comparables voire supérieurs au marché financier classique. Cette double performance repose sur la mesure d'impact qui doit apporter la preuve de l'impact et permettre d'y accoler une valeur financière.

Si désormais les acteurs financiers et les entreprises assurent pouvoir résoudre les grandes problématiques sociales et environnementales, à quoi bon maintenir un financement public pour soutenir les initiatives citoyennes et les associations ? Cette mesurabilité de

« L'adoption des pratiques et du vocabulaire managériaux à tous les niveaux de l'activité philanthropique, des premières idées aux évaluations finales, a participé un peu plus à normaliser la culture entrepreneuriale au sein du débat climatique, et par là même à légitimer les entrepreneurs. »

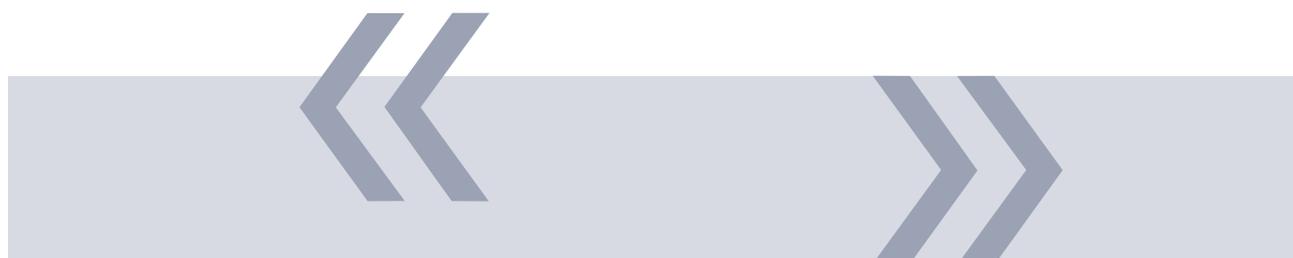
EDOUARD MORENA



l'impact peut, en effet, s'appliquer aussi bien à des entreprises privées lucratives qu'à des associations. Le fleurissement des startups à impact en est une des preuves. Selon le mouvement Impact France, les 1142 startups identifiées en 2023 ont levé 10 milliards d'euros depuis leur création. Elles apparaissent essentiellement dans le secteur de l'énergie, de l'économie circulaire, de l'agriculture et de la mobilité. Parmi elles, 18% relèvent de l'économie sociale et solidaire.

(78) Edouard Morena, *Fin du monde et petits fours, les ultra riches face à la crise climatique*, Paris, La Découverte, 2023.

(79) Baromètre 2023 de la finance à impact, *op.*, cit.



En pratique

Geev, la startup du réemploi

À PARTIR DU TÉMOIGNAGE DE GLORIA TAOUSSI
DU RÉSEAU NATIONAL DES RESSOURCERIES ET RECYCLERIES

Geev est une application qui permet le don d'objet entre particulier. L'accès à cette plateforme est gratuit, chaque utilisateur obtient 5 bananes qui lui permettent de récupérer des objets gratuitement pendant un mois. S'il veut plus de bananes et donc plus d'objets, il s'abonne à la version premium payante.

Cette startup a démarré après une levée de fonds en 2017 ; elle est désormais rentable avec 4,5 millions d'utilisateurs. En février 2024, elle lance une nouvelle levée de fonds de 4,5 millions d'euros pour développer un nouveau service Geev pro. Il s'adresse aux professionnels qui ont l'obligation de reprise des anciens appareils. Il offre de prendre en charge cette obligation en proposant aux clients de déposer leurs vieilles machines via la plateforme Geev.

Enfin, Geev a ouvert un supermarché dans une zone commerciale de Toulouse : les clients payent un abonnement, ils peuvent accéder au magasin, faire un don et prendre les objets proposés. « *Comment pouvons-nous, aux yeux du grand public, nous différencier de ces acteurs là ?* », questionne Gloria Taoussi. Ils s'organisent autour du don, provoquent du lien social, créent des emplois, se revendiquent d'une consommation responsable...

« *Finalement, le seul élément qui nous différencie est le but non-lucratif* », souligne-t-elle. Le modèle startup sa levée de fonds vise en effet la rentabilité à moyen ou long terme jusqu'à sa revente ; ce qui n'est pas l'objectif des recycleries et ressourceries. Et cela change tout, puisque le premier s'inscrit dans un projet néolibéral quand le second envisage une autre économie.

Et surtout, l'arrivée de ces acteurs lucratifs dans ce champ met en danger la survie des acteurs non-lucratifs. « *Ils nous décrédibilisent auprès des acteurs publics qui nous disent : regardez ces startup à impact font la même chose que vous sans nous demander de subventions* », souligne Gloria Taoussi. Enfin, ce contexte ultra concurrentiel pourrait remettre en cause la non-

« Ils nous décrédibilisent auprès des acteurs publics qui nous disent : regardez ces startup à impact font la même chose que vous sans nous demander de subventions. »

Gloria Taoussi

lucrativité des acteurs associatifs qui, au regard du droit français, doivent prouver leur non-lucrativité auprès de l'administration fiscale, ce qui devient de plus en plus compliqué face à ces acteurs marchands. La bascule fiscale des acteurs associatifs signerait leur mort.

Le même phénomène « Canada dry » (cela ressemble à une association, annonce les mêmes objectifs mais le but est lucratif avec un modèle qui repose sur de l'investissement) est vécu par les épiceries sociales et solidaires ou encore les foncières agricoles comme Terre de liens⁽⁸⁰⁾.

(80) Enzo Dubesset, « Installer des paysans, le nouveau sillon des startups », *Reporterre*, 17 novembre 2023. « <https://reporterre.net/Installer-des-paysans-le-nouveau-sillon-des-start-up> »

Quelle place pour le soutien public au non-lucratif face à ces nouveaux acteurs ? Les fonds d'investissement encouragent le développement de ces entreprises à visée lucrative et accélèrent le recul du non-lucratif. Lors d'un atelier au Congrès de l'ESS en juin 2024, le directeur du département cohésion sociale et territoriale à la Banque des territoires, Christophe Genter, expliquait qu'il n'était pas en panne de projets mais de modèles économiques qui ne reposaient pas uniquement sur des subventions, « *modèle trop fragile pour des investisseurs* ». Denis Dementhon, directeur général de France Active, renchérisait en expliquant que « *l'outillage financier était là* » et qu'il s'agissait d'un « *sujet d'acculturation* » pour que les associations se mettent dans des logiques d'investissement.

Cette bascule vers des modèles financiers construit sur de l'investissement est également fortement encouragée par des banques comme BNP Paribas qui depuis 2014 appuie le développement des contrats à impact. Elle a structuré 24 contrats à impact et engagé 82 millions d'euros depuis 2016⁽⁸¹⁾. En 2019, la banque lance un premier fonds dédié à ces contrats de 10 millions d'euros en collaboration avec le Fonds européen d'investissement. En 2021, le fonds grossit à 200 millions pour s'engager au delà des contrats vers des investissements directs.

En 2022, le premier de ces investissements va au Printemps des Terres. Cette entreprise à mission achète des propriétés agricoles et forestières et propose de compenser les empreintes écologiques à des entreprises partenaires par de la restauration de la biodiversité ou de la séquestration de CO2. Aujourd'hui, après plusieurs années d'existence, l'entreprise est rentable. Autre exemple d'investissement de BNP Paribas : l'association Each One qui cherche à favoriser le retour à l'emploi des personnes réfugiées. En partenariat avec des grandes entreprises mais aussi France Travail, Each One vise la mise en emploi de 10 000 personnes d'ici 2027 et, entre temps, a laissé son statut d'association pour devenir entreprise à mission. Son créateur, Théo Scubla, jeune entrepreneur issu d'une école de commerce, explique qu'il a très vite trouvé des limites au statut associatif⁽⁸²⁾. « *Comment continuer à croître sans dépendre des aides financières ? Comment devenir viable ?* ». Il décide alors de créer une entreprise à impact à but lucratif à côté de l'association initiale pour financer leur développement. « *Il était nécessaire de tirer parti de l'intérêt des personnes, des entreprises, et non seulement de la volonté de faire le bien* ». En 2020, il touche « un

Cette transformation de la subvention vers de l'investissement à impact interroge la survie du modèle associatif. Et il passe par un changement de paradigme : la mesure de l'impact.



nouveau plafond de verre » alors que ses deux structures atteignent 40 salariés. « *Comment continuer à accroître notre impact ?* », interroge le jeune homme qui explique que cette double structure freinait leur développement. Alors, la décision de se transformer en entreprise à mission est prise. Elle est également agréée entreprise d'utilité sociale et solidaire (ESUS). Elle propose des actions de formation aux personnes réfugiées et de l'accompagnement à l'embauche aux entreprises.

Cette transformation de la subvention vers de l'investissement à impact interroge la survie du modèle associatif. Et il passe par un changement de paradigme : la mesure de l'impact. Dans le secteur associatif, la nécessité de l'évaluation est bousculée depuis la mi-temps des années 2000 par la montée de la mesure d'impact social. L'arrivée de cette exigence de preuve quasi-scientifique dans les champs associatifs engage les acteurs dans un tout autre rapport au monde, à leurs actions et aux personnes. La mesure d'impact ouvre ces champs à ces nouveaux acteurs financiers qui cherchent à « moraliser le capitalisme » tout en maintenant leur modèle spéculatif.

(81) BNP Paribas, *Accélérateur d'entreprises à impact positif : rapport d'activité et de performance sociale*, décembre 2024.

(82) Intervention de Théo Scubla à Change now en 2021 : « <https://www.youtube.com/watch?v=dvQj5PcroWc> »

IV. LA BATAILLE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est une action politique. Dans une revue de littérature ⁽⁸³⁾ sur l'évaluation des associations, Marion Studer, Giorgia Trasciani et Francesca Petrella posent ce postulat. « *L'acte d'évaluer est une action politique en cela qu'il dépend des représentations et vécus des acteurs à l'origine de la formulation des jugements* », appuie le sociologue, Alain Desrosières. L'évaluation est donc loin d'être neutre ; pour les associations, elle influence leur organisation, leurs ressources et leurs activités.

Les trois chercheuses notent une accélération des pratiques d'évaluation à partir des années 1980 avec la montée de la notion d'utilité sociale qui « *rend notamment compte de difficultés rencontrées par l'État social pour répondre aux besoins sociaux émergents à partir de la décennie 1970, couplées à la montée des critiques remettant en question sa capacité à y répondre seul, conduisant à un redéploiement important des activités associatives, dont une partie tend à couvrir des activités à finalité sociale jusqu'alors réalisées par les pouvoirs publics en contrepartie d'avantages fiscaux et financiers* ». Pour justifier ces avantages, la notion d'utilité sociale permet alors de différencier les associations du secteur privé lucratif.

Une deuxième accélération des pratiques évaluatives intervient au tournant des années 2010 avec l'imposition de plus en plus prégnante de la notion de mesure d'impact social venue du monde anglo-saxon. L'arrivée de cette notion constitue, soulignent les autrices, « *une transformation profonde du spectre de lecture du champ associatif* » puisqu'avec elle il ne s'agit plus de différencier les associations du privé lucratif mais bien d'en « *épouser les contours* ». Elle s'accompagne d'un nouveau paradigme de la pratique évaluative « *fondé sur des méthodes visant à faire la démonstration de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués* ».

Si l'évaluation de l'impact social est depuis longtemps présent dans l'évaluation notamment des politiques publiques, c'est bien l'entrée du concept de « mesure » d'impact social qui marque un tournant dans les pratiques évaluatives. Le développement de cette mesure d'impact va de pair avec l'entrée en France et en Europe de l'investissement à impact. Ce dernier est le fruit de « *l'extension des visions, savoirs, outils de gestion, dispositifs et instruments des acteurs du monde de la finance, à des champs d'activité qui jusqu'alors n'étaient pas concernés par des logiques financières* ». Il exige une rationalité financière. Ce développement est appuyé par divers acteurs tant du domaine public que privé que Marion Studer décrypte comme un nouveau marché de l'évaluation.

Dans sa thèse ⁽⁸⁴⁾ sur le sujet, elle avance le constat « *d'une colonisation* » par la culture des investissements à impact social, la culture financière dans le champ associatif qui lui était jusqu'alors étrangère. Il s'agit donc avant tout d'un changement idéologique, le terme de colonisation résonne avec cette prévision lancée en 2014 par Sir Ronald Cohen ⁽⁸⁵⁾ sur le développement de l'investissement à impact : « *Ce changement de mentalité n'arrivera pas du jour au lendemain, il faudra bien 10 à 20 ans pour que le phénomène prenne toute son ampleur, parce qu'il faut du temps pour construire des modèles à suivre* ».

(83) Marion Studer, Giorgia Trasciani, Francesca Petrella, *L'évaluation des associations en France*, revue de littérature, Injep, 2023.

(84) Marion Studer, *Evaluer l'économie sociale et solidaire : socio-économie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social*, Clersé, 2021. « <https://theses.hal.science/tel-03526491> »

(85) Discours de Sir Ronald Cohen, « révolution dans la philanthropie : l'investissement impactant », 23 janvier 2014, reproduit dans le rapport *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social* du comité français sur l'investissement à impact social, 2014.

IV - 1. Des risques de la mesure d'impact

TEXTE ÉCRIT À PARTIR DE L'INTERVENTION DE **FRANCESCA PETRELLA**, ÉCONOMISTE AU LABORATOIRE D'ÉCONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, AUTEURE AVEC MARION STUDER ET GIORGIA TRASCIANI DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'ÉVALUATION EN FRANCE, LORS DU CONGRÈS ANNUEL DE L'UNIOPSS, LE 3 AVRIL 2024 À LYON.

L'évaluation d'une politique publique, d'une association est nécessaire. Évaluer signifie mettre de la valeur sur quelque chose, implique par conséquent de porter des jugements puisque la valeur n'est pas absolue. L'évaluation exige donc des débats, de la contradiction, des échanges. La mesure d'impact reflète une vision plus étroite de l'évaluation. Elle est considérée par plusieurs auteurs comme un des instruments du New public management qui vise une plus grande efficacité économique des services publics. Elle exige de faire la preuve de l'effet de l'action en remontant des résultats quantifiés. C'est l'ère du chiffre. Le chiffre est neutre, le chiffre rend visible, le chiffre est vrai.

Certains acteurs utilisent le terme d'utilité sociale comme le terme d'impact social, comme s'ils avaient la même signification. Or, ce n'est pas du tout le cas. Plus qu'un glissement sémantique, il s'agit d'un changement de paradigme presque épistémologique de l'évaluation. Les deux termes ne font absolument pas référence aux mêmes mondes. Le terme d'utilité sociale a été utilisé dans la qualification des relations entre les associations et les pouvoirs publics. Il s'agissait alors de reconnaître l'utilité sociale des associations qui défrichaient de nouveaux besoins sociaux et prenaient une partie des missions des politiques sociales. Par ailleurs, l'utilité sociale, dans sa dimension fiscale, démarque les associations des entreprises

LE SENS DES MOTS

MESURER LA PERFORMANCE

« Nous observons une dissolution de l'évaluation des politiques publiques dans la mesure de la performance des services publics, notamment à partir de la LOLF puis RGPP. Évaluer les politiques publiques (dans le sens « mettre de la valeur sur ») laisse entendre que nous avons en toile de fond un État social garant des droits fondamentaux, des libertés publiques, de l'égalité d'accès pour tous, de la cohésion sociale. Finalement, que nous partageons un horizon commun depuis le lendemain de la seconde guerre mondiale, depuis le conseil national de la résistance, depuis la construction de la sécurité sociale. Les politiques publiques sont au service de cet État social garant des droits fondamentaux et des libertés. Mesurer la performance des services publics, c'est tout autre chose. L'État social devient un État prestataire de services, de même que certains acteurs de l'ESS deviennent des prestataires de service. Le public devient usager puis client/consommateur. La performance collective d'une politique publique dans son sens large et du progrès social qui l'accompagne se dissout dans une collection de petites performances, la performance des individus, comme par exemple la performance d'un chercheur mesurée au nombre de publications dans des revues que personne ne lit... La somme de ces performances est censée faire la somme de la performance de la recherche en France. Nous perdons de vue, dès lors, l'intérêt général ou bien nous laissons les acteurs du privé lucratif, comme cela est le cas avec l'investissement à impact, définir ce qu'est l'intérêt général »⁽⁸⁶⁾.

(86) Florence Jany Catrice lors d'un webinaire le 9 mars 2023 organisé par le MES Occitanie : <https://www.youtube.com/watch?v=qblMIC0cmUg>

privées lucratives, enfin, elle était aussi utilisée dans une dimension identitaire. L'économiste Jean Gadrey, dans son rapport de 2004, mettait en avant l'utilité sociale comme une convention socio-politique qui aurait pu devenir un outil de régulation. Or, depuis les années 2000, avec une accélération depuis 2010, l'utilité sociale disparaît au profit de la mesure d'impact social.

Qu'est-ce que la mesure d'impact ?

Plusieurs définitions existent, nous avons en France une définition établie en 2011 par le conseil de l'économie sociale et solidaire : « *L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques* ».

L'évaluation exige
donc des débats,
de la contradiction,
des échanges.
La mesure d'impact
reflète une vision plus
étroite de l'évaluation.
Elle est considérée
par plusieurs auteurs
comme un des
instruments du New
public management.



Évaluer l'impact des effets d'une organisation sur toutes les parties prenantes, directes et indirectes, sur le territoire et sur la société en général, est extrêmement complexe et exige une batterie d'indicateurs. Dans la grande majorité des cas, les fondements théoriques s'appuient sur la théorie du changement qui repose sur la recherche d'une causalité linéaire entre une action et ses effets, sur des méthodes visant à faire la démonstration de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués. L'impact est donc dans ce cas défini comme la portion du résultat total survenue à la suite de l'intervention au-delà de ce qu'il se serait produit de toute manière. Pour le mesurer, il faut donc retirer du résultat tout ce qu'il se serait produit de toutes les façons. Évaluer l'effet d'une activité nécessite alors de recourir à un groupe témoin et un groupe de contrôle. Cette approche permet de comparer, toutes choses égales par ailleurs, les résultats obtenus par le groupe exposé à l'activité à ceux du groupe non exposé. Toutefois, cette méthode demande des ressources considérables, tant en termes de budget que de temps.

Au-delà de cette approche, il en existe beaucoup d'autres proposées par de nombreux acteurs (agences, consultants, écoles de commerce, think tank...) qui partagent les mêmes fondements théoriques. Très souvent les évaluateurs se présentent comme « experts » indépendants. Cette indépendance leur permet d'apporter un éclairage sur les effets des programmes et des actions, par le biais de méthodes quantitatives et qualitatives, qui sont supposées aider les acteurs à améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs activités.

Se cantonner à la mesure d'impact comporte quatre principaux risques. Le premier est un risque d'isomorphisme. Les organisations soumises aux mêmes pressions de l'environnement adoptent les mêmes comportements. Cet isomorphisme peut être de trois sortes : coercitif, mimétique ou normatif. Le premier s'applique lorsque des indicateurs sont imposés par des organismes de tutelle ou autres organisations dont dépendraient les associations (un siège social par exemple ou une fédération qui imposerait un type d'évaluation à ses membres). L'isomorphisme mimétique est le fait de reproduire les pratiques qui apparaissent comme approuvées par les autres associations. Le troisième est le fait de participer à la création de ces nouvelles normes en les diffusant. En adoptant ces mesures d'impact, l'association participe à diffuser cette nouvelle norme, la culture de l'impact.

Le deuxième risque est une instrumentalisation par les pouvoirs publics. En répondant à la commande publique, aux appels à projets, et à la remontée de mesure d'impact, l'association se positionne comme un opérateur et nous voyons alors une banalisation des organisations, une normalisation et une standardisation des pratiques. De ce fait, l'innovation sociale, c'est-à-dire la capacité des associations à révéler de nouvelles demandes sociales, de nouveaux besoins, se perd.

Le troisième risque est celui de la cooptation, c'est-à-dire le fait de prendre le discours, le langage, les pratiques d'un autre groupe social qui, en général, est plus puissant que nous. Or, la notion d'impact social ne vient pas de l'économie sociale et solidaire mais du monde du privé, de la finance, de l'évaluation des politiques publiques dans le monde du développement.

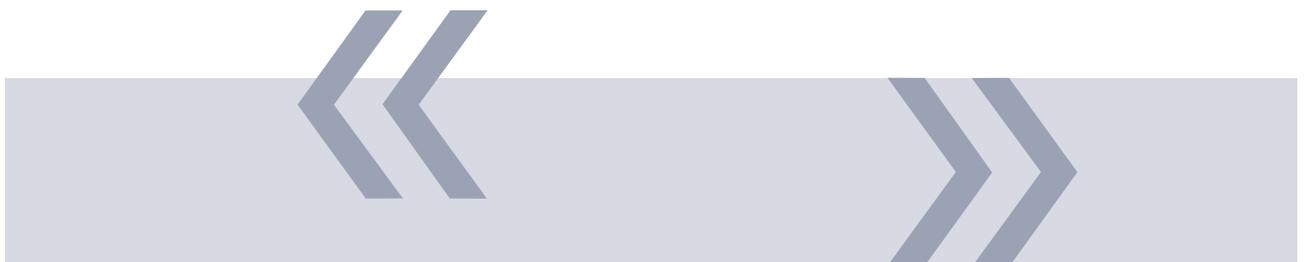
Le dernier risque est celui de la performativité, c'est-à-dire qu'évaluer par la mesure d'impact une réalité transforme la réalité étudiée. A force de devoir entrer dans des cases, de répondre aux indicateurs, nous transformons nos pratiques. Dans l'aide à domicile, par exemple, tout ce qui relève du relationnel est invisible dans le reporting, les remontées de données, donc il est possible de faire disparaître le relationnel et ne garder que les gestes techniques. Il y a des risques à voir disparaître ce qu'on a invisibilisé, à ne se focaliser que ce sur quoi on insiste à travers les chiffres, les indicateurs. Et à perdre ce qui fait le sens du métier : la relation et le temps nécessaire pour la construire.

Il est toutefois opportun de souligner que sous certaines conditions, l'évaluation de l'impact, si elle s'éloigne de la mesure purement quantitative et d'une approche uniquement basée sur des liens de causalité linéaire, et donc déterministe, peut être un outil de pilotage pour les associations. C'est le cas des approches qui présentent des profils davantage « disruptifs », parmi lesquelles les démarches que la littérature qualifie d'évaluations systémiques. Privilé-

En répondant à la commande publique, aux appels à projets, et à la remontée de mesure d'impact, l'association se positionne comme un opérateur et nous voyons alors une banalisation des organisations, une normalisation et une standardisation des pratiques.



gier une évaluation non linéaire des effets des projets évalués permet aussi de remettre au centre de l'action l'association et ses intérêts. Plus l'association est partie prenante à tous les niveaux de l'évaluation, c'est-à-dire qu'elle contribue à définir ce qu'elle veut évaluer, pourquoi et comment l'évaluer, en co-construction avec toutes les parties prenantes, plus l'association en tirera les bénéfices. Participer à la définition de critères multidimensionnels et à la manière de les évaluer dans une approche plus systémique permet de faire de l'évaluation de l'impact un outil d'amélioration continue des pratiques ou permet d'entrer en dialogue avec les pouvoirs publics, car aujourd'hui produire une évaluation de son impact permet une plus grande reconnaissance, une légitimité institutionnelle.



En pratique

Le SROI ou le prix d'une vie

Social return on invest (SROI), le terme nous vient des États-Unis où le concept, élaboré notamment au sein de l'université d'Harvard, émerge au début des années 2000. Il est désormais de plus en plus souvent évoqué comme méthode d'évaluation d'impact social. Elle s'appuie sur la mesure des impacts sociaux, économiques et environnementaux à partir du coût évité. Lors d'un atelier du Forum national des associations et fondations en 2023, le cabinet Citizing présentait cette méthode qu'il propose d'appliquer aux associations pour un coût situé entre 5 000 et 10 000 euros. Elle permet, en collectant de multiples données, de monétariser les coûts évités grâce à l'action de l'association. Exemple donné : l'atelier 17.91, une jeune association qui lutte contre l'iso-

ture numérique. Sur cette action, l'association indique avoir eu 181 participants aux formations pour utiliser les Iphone et que cela a économisé 93 000 euros en coûts évités, liés à la fracture numérique. Comment ce résultat est calculé ? Il suffit de prendre des données publiques sur le coût de la fracture numérique et de l'appliquer au nombre de personnes qui y échappent grâce à l'atelier Iphone... Autre résultat sur les coûts évités de santé grâce à l'association : 1,18 million d'euros. Ce résultat est calculé sur la base de 1651 séniors accompagnés. L'isolement provoque des problématiques de santé. Le SROI des actions pour lutter contre l'isolement proposées par l'association est donc calculé sur le coût évité de ces problèmes de santé. Cet outil, présenté comme technique et neutre, imprime une vision du monde où ne compte que ce qui peut être transformé en valeur monétaire.

Cet outil, présenté comme technique et neutre, imprime une vision du monde où ne compte que ce qui peut être transformé en valeur monétaire.

Pouvons-nous tout monétariser ? Dans sa mesure de l'impact social pour 2022 réalisée par le cabinet Goodwill Management, l'association La Cloche, association de lutte contre l'exclusion, présente son SROI : 1 euro investi dans l'association rapporte 1,80 euro à la collectivité. Pour arriver à ce résultat, le SROI estime à 617 000 la baisse du coût socio-économique de l'isolement en croisant le taux de 12% de surplus de maladies chroniques chez les personnes isolées (chiffres de l'Insee) avec les 29% de personnes qui se déclarent dans le questionnaire proposé par Goodwill Management moins isolées depuis qu'elles sont en contact avec la Cloche. Ils calculent en se basant sur les 4200 euros que représente le coût annuel pour l'assurance maladie d'un patient atteint de maladie chronique. Le SROI va plus loin : l'étude estime à 1,6 million d'euros les coûts évités par la baisse de la mortalité prématurée grâce à la réduction de l'isolement en s'appuyant sur une valeur de référence : celle d'une vie moyenne humaine pour les pays de l'OCDE : 3 millions d'euros.

lement en Meurthe-et-Moselle. Elle est accompagnée par Citizing pour évaluer son impact social dans le cadre d'un incubateur, Incub'Asso financé par la fondation Bouygues Télécom. Son SROI indique que pour 1 euro investi dans l'association, elle crée 3,1 euros de valeurs sociales, économiques et environnementales. Comment est calculé ce résultat ? On prend le budget de fonctionnement de l'association (dans ce cas 723 000 euros + les cinq emplois en insertion, 57 000 euros) et on lui retire l'ensemble des coûts évités grâce aux actions de l'association selon le SROI soit 2,4 millions d'euros.

Une des actions de l'association est de distribuer des Iphone reconditionnés pour lutter contre la frac-

IV - 2. Le langage financier

Les racines de l'évaluation par la mesure de l'impact s'entremêlent avec la montée de l'investissement à impact. Les deux fondations à l'origine de cette perméabilité entre rendement social et rendement financier, la Fondation Rockfeller et la Fondation Goldman Sachs l'expliquent très bien : « *Alors que les frontières conceptuelles qui séparaient autrefois les organisations sans but lucratif des organismes à but lucratif, l'investissement de la philanthropie, et les rendements sociaux des rendements financiers sont devenues plus perméables, il y a eu un changement marqué dans la façon dont les gens perçoivent la relation entre capital, philanthropie, gestion et stratégie* »⁽⁸⁷⁾. L'investissement à impact, pour appuyer sa promesse d'allier rendement social et rendement financier, doit s'appuyer sur la mesure de son impact. Cette mesure d'impact doit prouver un lien de causalité entre une action précise et son effet, toutes choses égales par ailleurs. Il faut donc disséquer l'action, la séparer des autres effets possibles, faire remonter de multiples données pour mesurer son impact. L'économiste Florence Jany Catrice explique que cette mesure de la performance « *prend pour hypothèse que la réalité et la vérité préexisteraient à la mesure et seraient dévoilées par elle* », se faisant elle réifie ce qui est mesuré, le rigidifie en le standardisant et en neutralisant les enjeux sociaux et politiques. À l'inverse, l'acte d'évaluer signifie « *mettre de la valeur sur* » quelque chose⁽⁸⁸⁾. Il sous-

entend le débat, la controverse, la construction collective. La mesure de l'impact, par la rationalité financière, l'imposition du chiffre, semble se rapprocher d'une preuve quasi scientifique de l'impact. Dans un Grand entretien sur France Culture⁽⁸⁹⁾, la philosophe Isabelle Stengers notait que la recherche de la preuve dans les laboratoires est possible mais rarement obtenue et que l'exigence de preuve en dehors des laboratoires est dangereuse. « *La catastrophe intellectuelle et politique, c'est que la preuve soit devenue ce qu'on doit pouvoir exiger sinon c'est considéré comme du bavardage, sinon cela ne compte pas* ». Pour elle, « *cette certitude de savoir ce qui compte et ce qui ne compte pas fait de nous des dangers publics* ».

La mesure, clé de la financiarisation

La mesure de l'impact écarte de fait tout ce qui ne pourrait entrer dans cette rationalité financière, puisqu'elle ne voit pas les interdépendances des relations et des expériences, elle pourrait ainsi invisibiliser, derrière sa mesure, toutes sortes de vécus qu'ils soient inhumains ou à l'inverse, sources d'émancipation. Si tout relève d'une bonne gestion par la mesure, alors à quoi servent les espaces collectifs que sont les associations ? « *À trop parler « d'impact » sans parler des conditions de l'action économique et sociale, on ouvre la voie à l'invisibilisation de nos modèles, prélude à leur banalisation, puis à leur disparition* », soulignait Jérôme Saddier, alors président d'ESS France⁽⁹⁰⁾. En effet, à l'heure où les entreprises sont elles aussi poussées à démontrer qu'elles ont des impacts positifs, qu'elles peuvent porter des missions sociales et écologiques, la place des mouvements citoyens, du rôle d'interpellation des associa-

*« À trop parler
« d'impact » sans parler
des conditions de l'action
économique et sociale, on
ouvre la voie à l'invisibi-
lisation de nos modèles,
prélude à leur banalisation,
puis à leur disparition. »*

JÉRÔME SADDIER



(87) Gabriel Salathé-Beaulieu, « Mesure d'impact social : ligne du temps, Projet sur l'évaluation et la mesure d'impact en économie sociale », *TISS*, Juillet 2018.

(88) Florence Jany-Catrice, « Transformation de long terme dans l'évaluation des politiques publiques. D'une planification politique à une légitimation scientifique », *Actuel Marx* 2019/1, n°65.

(89) Grand entretien avec Isabelle Stengers, La méthode scientifique, *France Culture*, juin 2022. <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/la-methode-scientifique/grand-entretien-avec-isabelle-stengers-1654265>

(90) « Une question de valeur », dossier de *Jurisassociations* n°691, janvier 2024.

tions est questionnée. Est-ce aux grandes entreprises et financiers de construire la société de demain, de penser l'intérêt général ?

Dans un essai au retentissement important outre-Atlantique⁽⁹¹⁾ sur la finance durable et les investissements à impact, Tariq Fancy, responsable des fonds durables du célèbre fonds Black Rock, le plus gros fonds d'investissement au monde s'interroge : « À un moment aussi critique, est-ce que les décisions importantes pour les sociétés démocratiques doivent-elles être prises dans un forum privé, avec des décideurs dont les intérêts financiers ne correspondent peut-être pas à l'intérêt public à long terme ? ». Il constate que « les 100 000 milliards d'actifs estampillés ESG dans le monde n'ont pas infléchi d'un iota les prévisions des experts du GIEC ». Et il livre sa conclusion : « Je vendais un placebo pour traiter le cancer, une distraction mortelle ». « Des tas de jeunes veulent que ça marche. Ils pensent qu'on peut réformer le système de l'intérieur. Ils veulent gagner de l'argent et faire le bien, et ils ont fait le constat – pas entièrement faux – que les ONG étaient dépassées. Tout ça je peux le comprendre. Mais les PDG sont juste cyniques », poursuit le financier qui pose la question : « Voulez-vous vraiment que votre banquier redessine la société ? »

Nouvelle vague d'enclosure

Ce récit de transformation sociale et écologique par l'entreprise et la finance interroge fortement la place des citoyens et des associations, mais aussi celle des politiques publiques. Eve Chiapello documente et analyse comme « un processus de transformation du monde », la financiarisation des politiques publiques. Elle estime que cette « financiarisation permet d'internaliser dans le fonctionnement capitaliste les externalités positives et négatives produites tant par les entreprises que par les acteurs publics ou à but non lucratif. L'utopie poursuivie est qu'un capitalisme qui aurait tout internalisé ne produirait plus de dégâts. Si tout peut-être financiarisé, alors des acteurs capitalistes investisseurs rationnels peuvent prendre en charge la totalité des activités »⁽⁹²⁾. Elle désigne cette extension du capitalisme à des activités qui lui échappaient jusqu'alors comme une « nouvelle vague d'enclosure ».

Les associations sont poussées vers le même processus. Nicole Alix de La Coop des Communs, le décrit parfaitement dans un nouveau livre collectif sur les « communs de proximité »⁽⁹³⁾ dont nous vous proposons cet extrait : « Les financements des associations ont évolué d'une logique de financement du projet associatif lui-

même à des financements par projets, voire par résultats ou par impacts. Dans un premier temps, on est passé du « financement du projet associatif » (au sens de raison d'être de l'association) au financement « par projets ». On a réduit le projet associatif aux charges de structure et, du coup, réduit le financement aux activités réalisées, souvent par appels d'offres ou appels à projets. Puis on est passé du financement des activités elles-mêmes à celui de leurs « impacts », comme autant de particules élémentaires par découpage de l'action collective.

Ce processus passe par un ensemble précis d'étapes : on procède à une individualisation de toutes les choses du monde : la nature, l'humain, la vie collective, la biodiversité ; on trouve une chose à délimiter (un impact), on lui donne une valeur, estimée à partir de rendements futurs estimés, pour entrer dans des raisonnements coûts/bénéfices. Ceci permet d'attribuer une valeur financière à ces choses qu'on quantifie, ce qui suppose d'explicitier et d'établir des conventions grâce à des expertises spécialisées (par exemple services rendus par la nature ou social return on investment). On ouvre la voie à la financiarisation via la création de titres correspondant à ces valeurs et de marchés pour organiser leurs achats et ventes (par exemple des droits à polluer, créé dit carbone) avec l'aide de l'État (fiscalité incitative).

Avec plus ou moins de clairvoyance et de bonne foi, des financiers réformateurs travaillent avec les acteurs sociaux pour qualifier les choses et leurs externalités, donner une valeur financière à ces « impacts » et créer les outils de gestion nécessaires (normes, indicateurs, systèmes comptables, principes financiers, fiscaux...). Les acteurs se financiarisent eux-mêmes et ils financiarisent le futur, en fonction du taux d'actualisation (Chiapello, 2014, Pestre, 2016).

Ainsi, on assiste à la financiarisation et marchandisation des associations, lesquelles se retrouvent au cœur d'un rapport de forces qui les poussent à suivre ce mouvement, malgré un projet initial a-capitaliste. Les communs doivent veiller à ce que leur mode de financement ne les conduise pas sur la même voie ! »

(91) Tariq Fancy, *The Secret Diary of Sustainable Investor*, Médium, 2021. <https://medium.com/@sosofancy/the-secret-diary-of-a-sustainable-investor-part-1-70b6987fa139>

(92) Eve Chiapello, « La financiarisation des politiques publiques », *Mondes en développement* 2017/2 n°178.

(93) Nicole Alix, « L'origine associationniste des communs : apport et apories », in *Les communs de proximité - origines, caractérisation, perspectives*, sous la direction de Benjamin Coriat, Justine Loizeau, Nicole Alix, Paris, Ed. Science et bien commun, 2024.

En pratique

L'impact de Piments

Le réseau Piments est un réseau national avec un ancrage en Auvergne-Rhône-Alpes principalement, ainsi qu'en Nouvelle-Aquitaine et en Occitanie, dans lequel le réseau des Crefad et plusieurs de ses membres sont impliqués. Il accompagne des jeunes à la création de leur activité en s'appuyant sur une pédagogie d'accompagnement et des espaces tests d'activité. En 2022, il répond à un appel à projet de la Fondation Entreprendre.

Cet appel à projet entre dans le programme « Entr&prends ton avenir », lancé en 2022 par la Fondation Entreprendre, et soutenu par le fonds de dotation de l'Institut Fontaine, la Fondation groupe Primonial, la Fondation Société générale « C'est l'avenir » et AXA France.

Il a pour objectif, indique le programme « *d'accompagner les jeunes issus de territoires où il y a moins d'opportunités professionnelles. L'objectif est de les aider à entreprendre leur avenir par le développement de compétences entrepreneuriales et transversales favorisant ainsi leur employabilité.* »

Le réseau Piments est retenu avec trois autres lauréats, les associations Kunact, Osons ici et maintenant et la Fondation des Apprentis d'Auteuil. Il obtient un financement pour trois ans et découvre alors qu'il est lié à une obligation d'évaluation d'impact qui s'applique de la même manière aux quatre lauréats.

Les lauréats découvrent également que deux cabinets d'évaluation ont été choisis – donc imposés – par la Fondation : Impact Track et Telos Impact. Est-ce que cette nécessité d'évaluation d'impact apparaissait dans l'appel à projet ? Personne n'en a un souvenir précis. « *On a vu passer l'évaluation par la mesure de l'impact dans les documents mais je pense qu'on s'est dit : c'est comme d'habitude, une évaluation classique. On ne pensait pas que cela prendrait autant de place* », explique Robin Diaz du réseau Piments.

La Fondation prend en charge l'évaluation d'impact et les cabinets associés mais le temps et les frais (par exemple de déplacement, de formation et d'appropriation des outils imposés) que nécessitent ces éva-

« On a vu passer l'évaluation par la mesure de l'impact dans les documents mais je pense qu'on s'est dit : c'est comme d'habitude, une évaluation classique. On ne pensait pas que cela prendrait autant de place. »

Robin Diaz

luations n'ont pas été pris en compte dans le budget de l'appel à projet, ils sont entièrement portés par l'association qui a dû revoir son budget et ses méthodes pour pouvoir s'y adapter. L'association découvre aussi les deux cabinets désignés pour mener la démarche inscrite dans ce qui leur est présentée comme « la théorie du changement », chargée de révéler un « *lien de causalité entre ce que vous faites et l'impact que vous devez obtenir* ».

Le cabinet Télés Impact est spécialisé sur la *venture philanthropy*, la stratégie RSE et l'investissement à impact. Leur site annonce avoir engagé 150 millions d'euros dans des projets de *venture philanthropy* et *d'Impact investing* sur les 7 dernières années et de vouloir en déployer pour 1 milliard d'euros d'ici 2030. Ce cabinet partage ses activités entre la France et la Belgique. Il accompagne les fondations et les fonds de dotation dans la gestion de leur portefeuille associatif, les aide à choisir les projets qui leur semblent les plus « pertinents » par rapport à leurs désirs philanthropiques puis à suivre ces projets, notamment en mesurant leur impact.

La *venture philanthropy* cherche à appliquer les méthodes du capital risque au secteur non-lucratif ; elle apporte un soutien financier dans la durée à des associations triées sur le volet dans lesquelles elle inter-

vient dans la stratégie, le fonctionnement, le développement et l'évaluation en y intégrant les pratiques du capital-risque. En quelque sorte, elle entre directement dans les activités de l'association dans l'optique d'optimiser économiquement ses résultats.

De son côté, Impact Track est une SARL agréée ESUS, qui se présente comme une startup. Elle propose un outil de mesure et de valorisation d'impact sous forme de plateforme qui utilise l'intelligence artificielle pour étudier les données qui lui sont intégrées pour mesurer l'impact. Son comité stratégique compte des représentants du groupe SOS, de la Fonda et de Break Poverty Foundation. Cette entreprise a été créée par Ricardo Scacchetti qui a travaillé 10 ans dans les fonds d'investissements sociaux et environnementaux au Brésil et en Suisse avant de lancer ce projet en France en 2020.

Dans sa communication, Impact Track appuie sur la facilité d'accès de cette mesure et son coût moindre (5 000 euros) au regard des coûts bien plus élevés des autres méthodes d'évaluation d'impact. Son rôle dans le cadre de cet appel à projet est la remontée, la collecte, la compilation et le compte-rendu de données quand Telos impact sera dans l'analyse aussi bien des lauréats que de la Fondation Entreprendre elle-même dans l'optique de conseiller au mieux les placements de ces clients.

Face à tous ces éléments nouveaux, le réseau Piments se questionne et pour tenter d'y voir plus clair organise plusieurs temps de travail pour mieux comprendre cette notion de mesure d'impact social. Il devient également son propre objet d'études pour réfléchir à ce que ces formes nouvelles d'évaluations ont comme effets sur ses pratiques.

Au départ, rien ne semble très clair pour l'équipe : Anne Haeflinger, de l'association Amesud membre du réseau Piments, se souvient d'une journée de lancement avec les quatre lauréats où cette évaluation par l'impact leur a été expliquée, puis une première rencontre avec le cabinet Telos Impact avant trois ateliers en visio de formation avec Impact Track pour leur présenter la démarche, c'est-à-dire la plateforme d'indicateurs qu'ils devront renseigner. C'est là qu'elle dit avoir eu une prise de conscience ; Anne évoque sa « sidération » lorsqu'elle découvre cette plateforme. Un moment douloureux pour elle puisqu'elle se sent « projetée dans un univers complexe » où on lui demande de rapidement produire des indicateurs. Robin Diaz de l'association La Brèche s'interroge : « À quoi vont leur servir toutes

« En fait ce questionnaire s'ajoute à des choses que nous faisons déjà. Sauf que la manière dont sont tournées les questions ne correspond pas à nos pratiques. »

Robin Diaz

ses données que nous récoltons ? ». Il pense que peut-être personne ne le sait vraiment...

Thierry Véclin, de Piments, explique : « Il nous a été présenté trois grands types d'indicateurs, les indicateurs obligatoires communs aux quatre lauréats ; les indicateurs modifiables, dont on peut éventuellement modifier la formulation, également communs à tous les lauréats, et enfin des indicateurs libres, propres à chaque projet ». Les indicateurs communs sont nécessaires pour que la Fondation puisse elle-même rendre des comptes aux grandes entreprises qui la financent.

Au total, 36 indicateurs doivent être renseignés, classés selon des mesures d'action, de résultat et d'impact. Thierry Véclin détaille le processus : « Au départ, nous devons donc définir ce que nous voulons atteindre. Au regard de cet objectif, nous nous questionnons : quelles sont nos ressources de départ ? À partir de ça, quelles sont les actions ou les tâches que nous devons réaliser pour atteindre les impacts recherchés ? Les ressources et les actions sont désignées comme « les efforts prévus ». Ensuite, tu mesures le résultat au regard de l'objectif initial puis tu regardes les effets : quels changements observes-tu ? Les résultats, ce sont les produits et/ou services concrets, immédiats élaborés par l'activité de l'organisation, l'impact, c'est l'effet ou le changement sur la personne ou son environnement, sur la société ». Là encore le classement des indicateurs dans les trois blocs a nécessité du temps de travail, de coordination et d'ajustements.

Entre chaque atelier, les lauréats ont travaillé ensemble sur les indicateurs modifiables. « Avec d'autres lauréats nous avons pu formuler des remarques voire des critiques sur la formulation de certains indicateurs, certaines formulations pouvaient donner

cours à des interprétations, à des représentations différentes. On a fait des contre-propositions, certaines ont été acceptées, d'autres pas, et cela a pris beaucoup de temps », se souvient Anne. Par exemple, le terme « *pouvoir d'agir* » a révélé des divergences de signification entre les lauréats. Tous n'entendaient pas la même chose derrière ce terme. « *Nous avons explicité pour-quoi ce terme pour nous dépassait l'individu et ne désignait pas la capacité du jeune à entreprendre le projet de sa vie mais aussi la capacité à agir sur la société dans une dimension qui allait au-delà du cadre individuel* », explique Robin Diaz. Une fois les indicateurs validés, un questionnaire a été élaboré, en lien avec la plateforme pour permettre que les réponses soient renseignées directement, y compris par le ou la jeune qui répond au questionnaire. Tout cela a demandé un an de travail, estime l'équipe.

Dans la méthodologie proposée, le questionnaire pouvait soit être animé par un.e accompagnateur.trice avec chaque jeune, soit être envoyé via un lien par mail ou sms à chaque jeune rencontré lors de son entrée dans le programme et à la sortie. Dans ce second cas, à lui de répondre seul, en ligne, aux questions qui renseignent directement les indicateurs. Le réseau Piments a décidé de mener les entretiens en face à face avec les jeunes. Anne témoigne : « *J'ai décidé de faire les questionnaires en présentiel, c'est-à-dire que j'ai demandé à chaque jeune si elle ou il était d'accord pour que je pose moi-même les questions. Déjà pour expliquer la démarche, sinon ils reçoivent juste le lien, pour qu'ils comprennent d'où vient ce questionnaire et puis essayer de poser les questions pour pouvoir les creuser parce que sinon c'est extrêmement pauvre* ». En tout une quinzaine de questions et des manques évidents selon elle, comme par exemple l'impossibilité d'envisager que le jeune sorte sans avoir un projet. « *Parmi les quatre jeunes auxquels j'ai passé le questionnaire, trois ont dit qu'ils n'avaient pas forcément de projet mais qu'ils ne s'en portaient pas plus mal. Mais dans le questionnaire, si tu n'as pas de projet, c'est parce que tu es empêché et donc les questions sont axées sur les freins. Et puis les jeunes donnaient des réponses qui n'étaient pas prévues* ». Elle estime que les bilans qu'ils ont toujours faits à la fin des accompagnements s'avèrent bien plus riches que ces questionnaires. Robin Diaz abonde dans le même sens : « *En fait ce questionnaire s'ajoute à des choses que nous faisons déjà. Sauf que la manière dont sont tournées les questions ne correspond pas à nos pratiques ; elles sonneraient faux si on les posait telles quelles aux jeunes, donc nous avons pris le parti de ne*

pas envoyer le questionnaire tel quel mais d'expliquer de quoi il s'agit, éventuellement le faire avec lui, pas pour le cliquer mais pour qu'il ou elle comprenne ce qui est demandé. Finalement, ce que j'ai trouvé intéressant dans ce questionnaire c'est que cela me donne un prétexte pour discuter avec les jeunes du financement du projet. Ils sont assez curieux de comprendre nos logiques associatives d'autant plus que certains sont dans une démarche de demande de subvention ».

Thierry Véclin estime que si ces obligations de reporting n'ont pas eu d'effet majeur sur leurs pratiques d'accompagnement, elles ont exigé beaucoup de temps. Anne aimerait pouvoir consacrer ce temps à approfondir leurs pratiques d'accompagnement. « *C'est là que j'aimerais avoir plus de temps pour partager et élaborer autour de ces pratiques* ». Cette obligation de questionnaire à l'entrée et à la sortie du programme change leurs pratiques habituelles qui consistaient à organiser un temps de bilan, parfois collectif. Cela rend la relation et la posture vis-à-vis des jeunes plus « complexe », pense Thierry Véclin. Cette culture du chiffrage qu'implantent ces indicateurs « *gomme toute la profondeur, la complexité, la mise en perspective et l'analyse* », avance Thierry Véclin qui rappelle que dans le vécu de la relation, au quotidien, s'échangent bien plus d'éléments de compréhension que dans le questionnaire.

Là est toute l'ambiguïté de cette évaluation par la mesure de l'impact, elle est présentée aux associations comme une chance d'améliorer leurs pratiques, vécue parfois comme telle puisque les débats, les échanges autour de la construction d'indicateurs peut amener à questionner les pratiques. Toutefois, cette évaluation n'est pas conçue pour cela. Elle répond aux besoins de lecture financière des investisseurs. « *Quand je tire à l'arc, je vois la cible et je n'ai pas besoin d'un consultant pour me dire que je suis dans la cible. Cette question se pose quand je tire à l'arc au nom de quelqu'un d'autre qui veut savoir si je suis dans la cible* », illustre Matei Gheorghui⁽⁹⁴⁾. Pour se faire, elle doit simplifier des situations complexes, séquencer des accompagnements, standardiser des réponses pour assurer une lecture commune à plusieurs actions.

(94) Webinaire de la Coop des communs, « Evaluer une association ou un tiers-lieu en 2024 », 15 février 2024. <https://coopdescommuns.org/fr/le-15-02-seminaire-communs-et-ess-evaluer-une-association-ou-un-tiers-lieu-en-2024-regards-croises-de-deux-praticiens-chercheurs/>

IV - 3. La mesure d'impact social : quelle stratégie face à un mythe rationnel dans l'ESS ?

PAR SYLVAIN CELLE, MAÎTRE DE CONFÉRENCES À L'UNIVERSITÉ LYON 2, À PARTIR DE SES TRAVAUX SUR L'APPROPRIATION DE L'IMPACT SOCIAL PAR DES ACTEURS DE L'ESS.

La notion d'impact social commence à faire débat dans l'ESS à partir du milieu des années 2010 en France (en particulier après la publication du rapport Sibille sur l'investissement à impact social en 2014). Cette notion se diffuse notamment par l'intermédiaire des cabinets de consultants comme le montrent les travaux de Marion Studer⁽⁹⁵⁾ qui ont vu dans l'impact social un nouveau marché de la mesure, et des entrepreneurs sociaux qui ont fait de l'impact social un marqueur clé de leur identité (par exemple le mouvement des entrepreneurs sociaux est devenu Impact France en 2020). Même si des premières associations ont commencé à se lancer dans une évaluation d'impact social il y a plus de 10 ans, on observe une diffusion et une appropriation plus générale de la notion d'impact social dans l'ESS depuis le début des années 2020.

Comment les différents acteurs de l'ESS s'approprient cette notion, en particulier dans leurs dispositifs de gestion et d'évaluation ? Je travaille sur l'impact social depuis une dizaine d'années, d'abord à l'Institut Godin où j'avais travaillé sur la genèse de cette notion, et aujourd'hui au sein de la Chaire ESS de Lyon 2 où je travaille avec Isabelle Dedun sur l'appropriation des outils d'évaluation d'impact social. J'ai mené en 2022-23 une enquête auprès de différents acteurs de l'ESS sur un territoire urbain, en réalisant une trentaine d'entretiens et diverses observations, pour tenter de répondre à cette question de l'appropriation dans les outils d'évaluation. Je peux partager quelques résultats.

Débat national et implantation locale

Premier constat - qui se vérifie sur d'autres territoires -, si cette notion est débattue depuis 2014 au niveau national en France, localement elle a mis beaucoup plus de temps à être appropriée par les acteurs de l'ESS. Sur mon territoire d'enquête, la notion est prin-

cipalement portée à partir de 2018-2019 par des entrepreneurs sociaux (en lien avec des acteurs nationaux comme l'ESSEC qui promeuvent activement l'impact social), mais elle restait encore peu connue. C'est véritablement après le Covid, en 2021, qu'on observe une forte croissance de l'offre - notamment de consultants qui proposent ou s'installent localement pour proposer une offre d'accompagnement à l'évaluation d'impact social, mais aussi de réseaux, fédérations, qui organisent des événements ou formations sur le sujet - que de la demande de structures de l'ESS - elles sont de plus en plus à s'intéresser à l'impact social, à solliciter des consultants, leurs réseaux... mais aussi l'université pour prendre des stagiaires ou des alternants... C'est un constat important : même pour les structures qui font de l'impact social un élément clé de leur stratégie, le travail d'évaluation (construire des indicateurs, collecter des données, rédiger un rapport, etc.) est majoritairement donné à des stagiaires et alternants - c'est une forme d'exploitation de travail (quasi) gratuit - mais qui n'ont ni les compétences ni les moyens de mettre en œuvre une telle évaluation, et le turn-over régulier empêche une véritable appropriation et routinisation de l'évaluation dans la structure.

L'« offre » et la « demande » autour de l'impact social augmentent donc depuis quelques années, mais pour la majorité des structures de l'ESS rencontrées, la notion d'impact social reste floue ; elle est souvent confondue avec l'utilité sociale. Surtout cette notion fait débat parmi les acteurs de l'ESS du territoire et au sein des organisations (entre la direction, les salariés, les bénévoles, etc.) - pour certains, l'impact social est un super moyen de valoriser et d'améliorer leurs actions, pour

(95) Voir notamment Marion Studer, *Évaluer l'économie sociale et solidaire : socio-économie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social*, thèse en économie, Université de Lille, 2021.

d'autres c'est un cheval de Troie de l'entrepreneuriat social ou du néolibéralisme, pour d'autres encore c'est une énième évaluation qu'on leur demande. Quand on regarde plus en détail, si l'impact social fait débat et est très présent (en positif ou négatif) dans les discours, on observe très peu d'outils d'évaluation qui sont effectivement mis en place et surtout appropriés dans le temps. Au-delà des discours de leurs dirigeant.es, les personnes effectivement chargées de mettre en place l'évaluation (le plus souvent des jeunes femmes nouvellement salariées, ou des stagiaires et des alternant.es) rendent compte des difficultés à évaluer l'impact social, l'une d'entre elles m'explique que « *c'est un enfer ce que nous avons construit, pas du tout pragmatique* » tandis que d'autres me parlent de l' « *usine à gaz* », ou encore des « *bricolages bancales* » qu'elles ont essayé de mettre en place. Quand on regarde les « *questionnaires d'impact* », les tableaux Excel, et les « *rapports d'impact* », nous sommes souvent sur des formes d'évaluation peu poussées des activités et des résultats relativement traditionnels dans l'ESS (comme ce qui était fait pour les rapports d'activité désormais appelés rapports d'impact), sans véritable démonstration d'un lien de causalité et de l'impact. Mais les mots changent, ce qui est loin d'être neutre pour acculturer les associations à une nouvelle manière de voir et de piloter leurs activités !

Au final, j'ai eu du mal dans mon enquête à trouver de véritables outils d'impact social et une diffusion massive dans l'ESS, même si la diffusion de la notion d'impact social est réelle et a des effets sur les organisations de l'ESS. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ce premier constat :

1. Une mauvaise loupe : il est parfois difficile en tant que chercheur.e d'observer l'usage pratique des outils d'évaluation dans les organisations de l'ESS, mais d'autres recherches et témoignages rejoignent ce constat sur sa faible diffusion et appropriation. Une manière d'élargir la focale, qu'on a adopté avec une collègue en gestion à la Chaire ESS Lyon 2 (Isabelle Dedun Garcia Piquéra)⁽⁹⁶⁾, est d'aborder l'évaluation d'impact social plus largement comme un mode de contrôle qui se matérialise dans des discours, des référentiels, des méthodes, des outils, etc.
2. L'évaluation d'impact social est quasiment introuvable car impossible d'un point de vue logique, méthodologique et pratique pour les acteurs de l'ESS. Évaluer les effets imputables à une action

toute chose égale par ailleurs et démontrer un lien causal unique est assez discutable, surtout dans le champ du social : les changements sociaux sont le plus souvent systémiques (et ne peuvent être isolés) et sont les produits de faisceaux de causes multiples et imbriquées (c'est justement l'objet des longues enquêtes en sciences sociales). Des collègues de l'Institut Godin avaient également montré les risques de ce type d'évaluation pour les projets d'innovation sociale⁽⁹⁷⁾. Néanmoins, si les acteurs parlent d'évaluation de l'impact social, il s'agit de comprendre pourquoi la notion se diffuse et ce qu'ils mettent derrière au-delà d'une définition « pure » d'une méthode impossible à mettre en œuvre.

3. Si la notion d'impact social s'est aussi vite diffusée, c'est qu'elle est d'abord un nouveau marché de la mesure porté par des consultants comme l'a montré Marion Studer. Ils cherchent à vendre un nouveau concept et une nouvelle méthode, c'est peut-être un effet de mode (très lucratif) qui s'essouffera dans quelques années. Mais la notion continue à se diffuser parmi les acteurs de l'ESS qui sont de plus en plus nombreux à l'utiliser.
4. L'impact social se diffuse dans les discours des acteurs de l'ESS, car c'est d'abord un mythe⁽⁹⁸⁾ qui permet de construire un récit collectif. À l'Institut Godin (voir Klaxon), on s'était également intéressé à l'impact social comme un mythe qui construit l'imaginaire (plutôt dans une perspective néolibérale) et donne sens aux pratiques dans l'ESS. C'est également une piste ouverte par le chercheur en science de gestion, Julien Kleszczowski, qui a mobilisé le concept de « mythe rationnel » pour comprendre la diffusion et l'appropriation de l'évaluation d'impact social chez les Apprentis d'Auteuil⁽⁹⁹⁾.

(96) Voir une première petite publication dans cette perspective, *S'approprier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ?* Les carnets de la Chaire ESS, juillet 2023. <https://seg.univ-lyon2.fr/la-chaire-ess/sapproprier-adopter-la-mesure-dimpact-social-a-quoi-faut-il-reflechir>

(97) Voir notamment Emmanuelle Besançon, et Nicolas Chochoy, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECEMA*, vol. 352, no. 2., 2019.

(98) Un collègue Yannick Martell nous avait notamment orienté vers le livre de Paul Veyne, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ? Essai sur l'imagination constituante*, Paris, Persée, 1985.

(99) Voir notamment Julien Kleszczowski, *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non-lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation*, thèse en science de gestion, Université Paris Saclay, 2017.

L'imposition d'une « bonne pratique »

Le concept de mythe rationnel, développé dans la théorie néo-institutionnaliste en science de gestion⁽¹⁰⁰⁾ permet de comprendre comment l'évaluation d'impact social s'est imposée comme une « bonne pratique » dans les organisations de l'ESS. L'impact social est un mythe, une croyance collective (largement construite par les consultants et les entrepreneurs sociaux), qui apparaît désormais comme normal, voire naturel, dans l'ESS. Et c'est ce consensus (« c'est normal de faire une mesure d'impact social ») qui s'impose, souvent par mimétisme, à l'ensemble des organisations de l'ESS même si ça ne correspond pas à leurs besoins réels (notamment économiques). Les organisations de l'ESS adoptent ou parlent d'impact social, non pas parce que ça les rend plus efficaces ou performantes (cela supposerait qu'on sache ce qu'est l'« efficacité » dans le social, et qu'on sache mesurer l'impact social et que cela guide la stratégie...), mais parce que cela les rend plus légitimes dans leur environnement. « *Il faut que je dise que je mesure mon impact social pour montrer (notamment auprès des financeurs) que je fais bien comme les autres associations, que je suis une association « sérieuse » et aussi « perfor-*

Les organisations de l'ESS adoptent ou parlent d'impact social, non pas parce que ça les rend plus efficaces ou performantes (cela supposerait qu'on sache ce qu'est l'« efficacité » dans le social, et qu'on sache mesurer l'impact social et que cela guide la stratégie...), mais parce que cela les rend plus légitimes dans leur environnement.



mante » que les autres, même si en réalité je ne mesure pas grand-chose ». Cette légitimité a des conséquences très concrètes dans l'accès aux ressources (financières) : on accorde d'abord des financements aux associations qui rentrent bien dans le moule, qui apparaissent comme les plus légitimes (y compris dans les appels à projets d'innovation sociale...).

Il m'a semblé intéressant de comprendre comment les acteurs réagissent à cette pression symbolique qui s'exerce dans le champ de l'ESS (on parle aussi d'isomorphisme institutionnel dans les travaux de recherche), développent différentes stratégies qui permettent de dessiner une nouvelle cartographie des jeux d'acteurs et des relations de pouvoir dans l'ESS sur le territoire (mais qui recoupe largement des polarisations nationales)⁽¹⁰¹⁾.

Premièrement, les « entrepreneur.es » de l'impact social, notamment incarné par des « incubateurs » et quelques « entreprises sociales » sur le territoire, qui ont une *stratégie de consentement* face à l'impact social qui consiste à être les premiers ou les suiveurs, et une *stratégie de manipulation* par un lobbying auprès des collectivités territoriales et réseaux pour faire de l'impact social la nouvelle norme à suivre. Ces entrepreneures sociales (majoritairement des femmes) ont fait de l'impact social un élément fondateur de leur identité collective et de leur communication, c'est un moyen de se reconnaître (entre entrepreneurs sociaux, souvent issus des mêmes écoles de commerce...) de se différencier et de se légitimer par rapport aux associations plus traditionnelles qui œuvrent généralement dans les mêmes activités (social, hébergement, etc.). Pour simplifier, ces entrepreneurs racontent qu'ils sont plus légitimes que les vieilles associations pour aider les pauvres, car ils sont plus « performants », car ils mesurent leur impact social – et c'est un discours qui a très bien marché auprès des financeurs publics comme privés, même si le « coût » et la qualité de l'accompagnement ne sont pas meilleurs...

Deuxièmement, les « consultant.es » de l'impact social qui sont de plus en plus nombreux sur le territoire (alors qu'avant il n'y avait que quelques cabinets de consultants parisiens) à proposer une offre d'accompagnement et de formation à l'évaluation d'impact social (on peut noter qu'on est en train de passer d'un marché de la mesure

(100) Un des articles fondateurs de ce concept est Meyer, J. W. et Rowan, B., « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, 83(2), 1977.

(101) Cette « cartographie » a notamment été présentée à l'occasion de deux colloques universitaires, du RIUESS et de l'AFEP, en mai et juillet 2023.

à un marché de la formation). Ils ont un intérêt lucratif à construire ce nouveau marché, mais ils expriment également dans les entretiens une réelle croyance dans la démocratisation de l'évaluation d'impact social pour rendre les acteurs de l'ESS et les politiques publiques plus « performantes ». Ils sont comme les entrepreneurs dans une *stratégie de consentement* (ils suivent la norme sans la remettre en cause) et de *manipulation* (par un lobbying intense auprès des financeurs, réseaux, etc.).

Troisièmement, les « pragmatiques » de l'impact social qui sont le plus souvent des grandes associations (dans l'hébergement social, etc.) et des fédérations adoptent l'impact social avec un certain fatalisme, soit parce que c'est imposé par des financeurs (souvent nationaux ou européens) ou, car ils estiment qu'ils doivent se positionner sur un sujet qui devient omniprésent (sans vraiment y croire). Ils adoptent plutôt une *stratégie de consentement et de compromis*, ils obéissent à la norme, car c'est une demande des partenaires institutionnels avec lesquels ils cherchent à négocier, tout en apaisant des critiques internes où on retrouve souvent des salariés avec une forte identité professionnelle (travail social, éducation populaire) et hostile à l'impact social. On observe aussi des *stratégies de détournement*, avec l'adoption en apparence d'outils d'évaluation imposés par un financeur, mais qui sont détournés en interne pour d'autres usages.

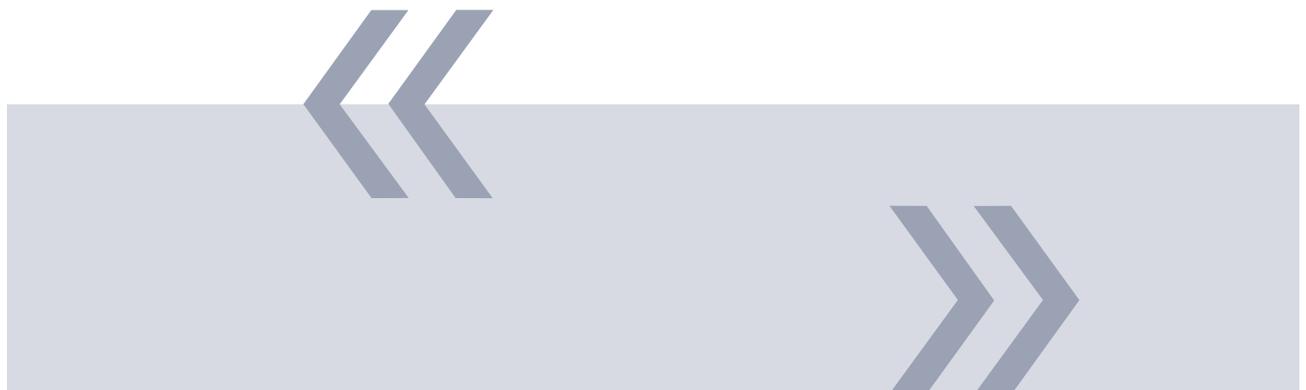
Quatrièmement, les « résistants » de l'impact social qui sont souvent des associations et coopératives militantes ou des réseaux et fédérations historiques de l'ESS qui voient l'impact social comme un risque de marchandisation, une concurrence des entrepreneurs sociaux, et une remise en cause d'une identité marquée par un fort attachement à l'utilité sociale. Ce positionnement critique contre l'impact social renforce leur légitimité comme

Les « pragmatiques » de l'impact social qui sont le plus souvent des grandes associations adoptent l'impact social avec un certain fatalisme.



gardien de certains principes de l'ESS. Ils adoptent une *stratégie de défiance* en critiquant ou ignorant ouvertement l'impact social, et parfois une *stratégie d'évitement* en adoptant en apparence la norme, mais pour la détourner au service de leur critique.

Au final, au regard des différentes stratégies adoptées face à l'impact social, on observe les polarisations et conflits qui traversent l'ESS, tant au niveau local que national. Et ces stratégies relativisent l'idée que les organisations de l'ESS seraient amorphes face à la pression (symbolique) de l'impact social, sans pour autant nier le projet idéologique et la capacité de cette nouvelle norme à s'imposer et se diffuser dans l'ESS. L'enquête montre aussi l'importance de la collectivité territoriale, et certains réseaux, pour arbitrer au niveau local des compromis entre ces différents acteurs et favoriser ou au contraire freiner la diffusion de l'impact social dans l'ESS. Des compromis qui se nouent aussi au niveau national et qui rappellent le rôle des pouvoirs publics (et derrière des coalitions politiques) et des réseaux ou fédérations dans l'avenir de l'impact social, tant dans sa diffusion que dans le sens qui lui sera donné.



IV - 4. Un sommet de la mesure d'impact

L'extension de la mesure d'impact dans les pratiques associatives, nous l'avons vu, est le fruit d'un lent processus d'acculturation des structures. Il est nourri par une forte pression économique et politique pour s'engager dans ce mode d'évaluation. Consultants privés, cabinets de conseil, agences d'ingénierie, écoles de commerce, universités de multiples acteurs participent de cette acculturation comme le montre Marion Studer⁽¹⁰²⁾ dans sa thèse. Elle dévoile la création d'un marché autour de cet objet d'évaluation qui se décline en plus d'une centaine de méthodes. Depuis le lancement de sa thèse en 2017, elle assiste « à une prolifération de publications et initiatives ayant pour objet de fournir des guides et méthodes d'évaluation d'impact social. Dans ces guides, la technicité des méthodes d'évaluation d'impact social écarte les débats sur l'origine de cette notion et sur le contexte sociopolitique expliquant la place prééminente qu'elle prend depuis les années 2010. L'impact social y devient un objet réifié ». Ces méthodes sont plus ou moins coûteuses en temps mais également en argent. Parmi elles, la méthode par randomisation contrôlée est présentée comme la règle d'or. Il s'agit d'appliquer un programme sur un groupe et d'avoir un groupe témoin sur lequel ce programme n'est pas appliqué et de comparer les résultats pour faire la preuve de l'impact. Le

Ces méthodes sont plus ou moins coûteuses en temps mais également en argent. Parmi elles, la méthode par randomisation contrôlée est présentée comme la règle d'or.



contrat à impact porté par Médecins du Monde qui vise à réduire l'incarcération des personnes vivant à la rue avec d'importants troubles psychiatriques utilise cette méthode d'évaluation et lui consacre un budget d'un million d'euros.

Dans ce processus d'acculturation des associations, l'Avisé joue un rôle important ; elle se présente comme un centre national de ressources sur l'évaluation de l'impact social et propose guides et accompagnements pour les associations. Elle présente la mesure de l'impact social comme une composante d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Une complémentarité qui occulte la politique d'extension de la financiarisation caractérisant la mesure d'impact, de fait, en opposition à la notion d'utilité sociale.

Un sommet de la mesure d'impact

De multiples autres acteurs d'influence s'inscrivent dans cette même vision mais il est un rendez-vous marquant ces deux dernières années qui étend la dimension politique de cette influence : le sommet de la mesure de l'impact. Organisé par l'Impact Tank, dont le slogan est « *l'innovation sociale par la preuve* », le premier sommet a eu lieu en février 2023 à l'assemblée nationale en présence de sa présidente et de cinq ministres et secrétaires d'État⁽¹⁰³⁾ ; le deuxième s'est déroulé au Conseil économique, social et environnemental en avril 2024⁽¹⁰⁴⁾ en présence du Premier ministre et de plusieurs ministres.

L'Impact Tank est une initiative du groupe SOS qui veut « *mettre à l'échelle des innovations sociales à impact positif* », « *développer la recherche universitaire sur l'innovation sociale* » et « *réunir les acteurs engagés dans la culture de l'impact* ». Son Sommet positionne la mesure d'impact comme « *une preuve*

(102) Marion Studer, *Évaluer l'économie sociale et solidaire...op., cit.*

(103) Voir Klaxon n°11, février 2023. « https://observatoire.associations-citoyennes.net/?KlaXon/download&file=2023_Fev_BulletinKlaxon11.pdf »

(104) Voir Klaxon n°24, avril 2024. « https://observatoire.associations-citoyennes.net/?KlaXon/download&file=_Klaxon24.pdf »

existentielle », selon Jean-Baptiste Talabot de Malakoff Humanis. Alexandre Lourié, directeur général en charge de l'international au groupe SOS, avance que « *pour décider, il faut avoir des chiffres, le décideur est homme de mesures* » tout en reconnaissant une certaine complexité : « *comment mesure-t-on notre humanité ?* ». Enfin, il appelle à passer des statuts à l'intention : le bien commun, l'intérêt général ne doivent pas être seulement portés par l'État ou les associations, les entreprises peuvent, elles aussi, avoir un impact positif. Elles peuvent « *passer de l'intention à l'impact réel* ». Ce sommet démontre l'influence gagnée par la notion de mesure d'impact mais il est aussi le lieu de son expansion.

Lors du premier sommet, Jean-Baptiste Talabot plaide pour la levée de toutes les « *contraintes réglementaires* » qui empêchent d'utiliser les données sociales que sa mutuelle compile. Cette question de l'accès aux données publiques représente une manne particulièrement intéressante pour développer les mesures d'impact. « *Open bar sur les statistiques publiques, c'est une mine d'or* », avait alors lancé Maha Kéramane, cheville ouvrière de l'investissement à impact à la BNP Paribas.

Jean-Baptiste Talabot plaide pour une « *grande ouverture* » de toutes les données sociales nécessaires à la mesure d'impact. Pierre Alain Sarthou directeur général de la CNAPE, fédération nationale des associations de protection de l'enfance regrette, par exemple, que les données des cellules de recueil des informations préoccupantes (CRIP) ne remontent pas et assure qu'aujourd'hui « *les travailleurs sociaux ne sont pas acculturés à remonter des données* ». Personne ne vient questionner le droit des personnes sur leurs données personnelles ou ce que protègent ces « *contraintes réglementaires* » ou encore pourquoi les travailleurs sociaux ne remontent pas les données...

Le ministre des Solidarités de l'époque, Jean-Christophe Combes, ancien de la Croix Rouge, appuie : « *la culture de la donnée et de la mesure permet de justifier et de financer des politiques publiques* ». Pourtant, il reconnaissait s'être beaucoup confronté à une critique venue du terrain : les personnes lui disaient ne pas s'être engagées « *pour faire remonter de la donnée* ». Il promettait alors que la situation allait changer.



Préconisation 6

Travailler à des modalités d'évaluation qui partent des besoins des associations dans une perspective d'amélioration des pratiques, basées sur le récit, l'autoévaluation, ou toutes formes d'évaluation qui placent pour objectif des perspectives d'émancipation, de relations d'humanité et de dignité des personnes. Sortir de l'approche par la mesure d'impact qui réduit l'évaluation à une approche appuyée sur une rationalité financière, à un langage de la preuve quasi scientifique, qui répond essentiellement aux besoins des financeurs et peut invisibiliser des pratiques contraires au respect de la dignité des personnes.



CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Notre système social s'appuie sur le principe du droit ⁽¹⁰⁵⁾. À l'inverse, l'extension de la financiarisation dans les champs sociaux veut nous faire croire au « *rêve de l'harmonie par le calcul* », comme le décrypte Alain Supiot ⁽¹⁰⁶⁾. Le new public management applique l'idée qu'il « *faut gérer l'État comme une entreprise* ». Chacune de ses institutions se voit fixer des objectifs définis par de multiples critères quantifiés pour mesurer leurs performances. À ses yeux, cette « *gouvernance par les nombres* » ⁽¹⁰⁷⁾ est peu compatible avec la démocratie. Il rappelle que pour Friedrich Hayek, théoricien de l'ultralibéralisme, la solidarité est un obstacle à l'avènement de l'ordre économique du marché. « *Les institutions fondées sur la solidarité ont donc été depuis trente ans la cible privilégiée des réformes conduites au nom de la libération des forces du marché. Qu'il s'agisse de sécurité sociale, de services publics ou de mutuelles, on a partout cherché à les faire disparaître au profit d'entreprises à but lucratif* ».

Le néolibéralisme va désormais au-delà de la lutte contre toutes les formes de solidarité ou de coopération pour maximiser les forces du marché. Il les englobe et les retourne à son profit. « *On est dans une sorte de confusion aujourd'hui où on demande aux États d'être gérés comme des entreprises et on demande aux entreprises de s'occuper des générations futures, de l'environnement, du bien-être de la planète* ». Cette confusion est pour lui la caractéristique du néolibéralisme qui, au contraire du libéralisme économique, renverse le rapport aux droits, à la loi. « *Les marchés étaient placés sous l'égide de la loi sous le libéralisme économique. Ce qui caractérise le néolibéralisme, c'est le contraire, c'est-à-dire que la loi est placée sous l'égide des calculs d'utilité. La bonne règle de loi est celle qui permet la maximisation des calculs d'utilité* ». Ces calculs d'utilité sont au cœur de cette transformation profonde de nos systèmes sociaux. « *Dans un régime de droits, la référence est celle de la justice. La gouvernance par les nombres vise l'efficacité par le calcul et non par la justice au moyen des lois. C'est en cela qu'elle est une sorte d'expression post-totalitaire* », pense Alain Supiot.

Cette efficacité par le calcul s'étend à nos modèles d'évaluation. Nous sommes passés à la mi-temps des années 2000, d'une évaluation axée sur le principe d'utilité sociale à une mesure de l'impact. Or, les deux approches sont antinomiques. « *L'évaluation a toujours existé - l'évaluation signifie mettre de la valeur sur quelque chose, faire société c'est toujours un peu cela, s'ajuster en permanence pour savoir si ce qu'on fait est en lien avec les attentes* », souligne Florence Jany Catrice qui estime que derrière l'évaluation « *il y a forcément une sorte de perspective politique* » ; la mesure par sa supposée neutralité, l'écarte. En effet, la mesure de l'impact marque une transformation profonde des processus d'évaluation. Ces méthodes sont de plus en plus imposées par des acteurs extérieurs aux actions à évaluer : consultants, cabinets, universitaires... Elles s'institutionnalisent et progressent en légitimité. La diffusion des mesures d'impact s'accélère dans tout le champ de l'ESS. Enfin, souligne Florence Jany Catrice : elles transforment la nature des projets. Pour pouvoir être mesuré, il est nécessaire de décomposer les projets en petites actions ; « *la mesurabilité fait la légitimité* » quitte à invisibiliser tout ce qui n'est pas mesurable ⁽¹⁰⁸⁾.

La mesure renvoie à l'approche très réaliste voire scientifique que la réalité, la vérité préexisteraient à la mesure. La mesure ne ferait que les dévoiler. « *Or, quand on mesure quelque chose, on ne reflète pas simplement une réalité, on vient l'instituer* », souligne Florence Jany Catrice. Ainsi dans l'insertion par l'activité économique, si un financeur conditionne son financement à la sortie

(105) Dans une tribune publiée par l'Humanité, Cynthia Fleury souligne « l'inégalitarisation des conditions » galopante depuis quarante ans en soulignant que selon le FMI, 85 personnes détiennent la richesse de 3,5 milliards de personnes. Elle appelle à « parachever l'État de droit en lui accolant l'État social ». <https://www.humanite.fr/politique/cynthia-fleury/cynthia-fleury-une-egalite-des-capacites-pour-revitaliser-la-democratie>

(106) Alain Supiot, Conférence inaugurale au centre Marc Bloch, Berlin, 12 avril 2021.

(107) Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Ed. Fayard, 2015.
(108) Rappelons ici la phrase d'Albert Einstein : « *Ce qui compte ne peut pas toujours être compté et ce qui peut être compté ne compte pas forcément* »

de 80% des personnes suivies vers l'emploi après deux ans d'accompagnement et le mesure à six mois de la fin du programme, alors la structure aura tendance à trier les personnes à l'entrée pour qu'elles correspondent le mieux à cet objectif ; dès lors vous changez la nature de votre projet. « Dans le champ de l'aide à domicile, vous pouvez demander aux auxiliaires de faire plus vite les gestes de leur métier, elles peuvent alors apparaître plus « efficaces » mais elles vont faire à la place des personnes âgées, non plus avec les personnes âgées ; on se trompe donc de mission et on creuse la perte de sens relevé dans ces métiers », pointe Florence Jany Catrice⁽¹⁰⁹⁾.

Pire, cette injonction à la performance peut s'avérer totalement contre-productive. Ainsi, le biologiste Olivier Hamant, rappelle la loi de Goodhart qui stipule que « Quand une mesure devient une cible elle cesse d'être fiable ». « Dis autrement, souligne le biologiste, toute performance soumise à une mesure tend à s'autojustifier jusqu'à aller contre son objet. Penser par exemple aux sports de compétition : dopage, triche, pari financier, blanchiment d'argent... la compétition l'emporte sur le sport. De même pour l'éducation, où l'objectif d'avoir les meilleures notes entraînent bachotage, triche ou passe-droits. La performance l'emporte sur l'apprentissage ». La performance évaluée via les indicateurs nourrit, à ses yeux, « une pensée réductionniste toxique »⁽¹¹⁰⁾. Elle efface par ailleurs la richesse des interactions, des liens avec le territoire, le vivant, le sensible.

Homogénéisation, standardisation grèvent les libertés associatives, les capacités d'émancipation que peuvent ouvrir les espaces associatifs. Elles déplacent le rapport à ces espaces, d'une convention de confiance aux acteurs dans le cadre de l'évaluation, nous passons à une injonction à la preuve de l'impact qui nourrit, en creux, une défiance aux capacités citoyennes. Enfin, la mesure de l'impact occulte ce qui fait la richesse et la spécificité du champ de l'économie sociale et solidaire : sa capacité à ouvrir des espaces de relations d'humanité, à engager des approches systémiques, à rendre visibles des problématiques jusqu'alors invisibilisées, à permettre l'émergence d'embryon de politiques publiques, à défendre les droits humains fondamentaux, toutes choses irréductibles à des actions décomposées pour s'inscrire dans des mesures d'impact qui, au final, fragilisent la capacité d'interpellation propre à ces actions.

Enfin, cette approche axée sur la recherche de performance, appuyée sur une batterie d'indicateurs présentés comme pseudo-scientifiques, s'impose comme légitime dans le champ associatif. Olivier Hamant oppose à cette

approche par la performance, la notion de robustesse. « La performance, définie comme la somme de l'efficacité et de l'efficience, réduit le champ des possibles, en limitant les options par essence. Elle requiert un environnement parfaitement prévisible pour se construire et se justifier. La robustesse au contraire ouvre les possibles, en multipliant les options. Elle crée des chemins alternatifs dans un environnement imprévisible ». Dans l'exploration de ce « monde à l'envers », la place des associations apparaît centrale : « Ces formes participatives reliées au territoire sont souvent plus hétérogènes, plus lentes ou moins efficaces que des organisations productivistes, mais cette « étoffe des anti-héros » construit la robustesse de la société à long terme »⁽¹¹¹⁾.

Pour tisser cette « étoffe des anti-héros », il nous semble essentiel d'ouvrir de nouveaux imaginaires, de construire des récits qui s'appuient notamment sur les notions de communs, de coopération, de décroissance les mieux à même, selon nous, de répondre non seulement aux enjeux sociaux et écologiques auxquels nous faisons face mais également à la montée des discours autoritaires, des idéologies d'extrême droite, du virage sécuritaire que nous vivons. Ce virage n'est pas le fruit du hasard, il s'inscrit dans le projet néolibéral de réduction du champ démocratique. Pierre Bourdieu définissait le néolibéralisme comme une utopie en cours de réalisation d'une exploitation sans limite via un programme de destruction des structures collectives capables de faire obstacle à la logique du marché pur⁽¹¹²⁾. Faire collectif, faire association sont donc des menaces potentielles pour l'extension de ce projet politique qui semble aujourd'hui entrer dans une phase autoritaire. Quelles pistes pouvons-nous creuser pour permettre de renforcer ces structures collectives en les sortant des processus de marché ? Quels sont les chemins possibles de démarchandisation des associations ? Trois pistes nous apparaissent aujourd'hui comme de possibles voies, appuyées sur trois leviers. Si, dans le contexte actuel, ces chemins peuvent apparaître fragiles voire utopiques, ils s'enracinent pourtant dans le temps long d'une histoire de lutte des conquies sociaux qu'il s'agit de poursuivre.

(109) Enjeux sociopolitiques de l'évaluation de l'utilité et des impacts (sociaux, sociétaux), webinaire du Mouvement pour l'économie solidaire Occitanie, 9 mars 2023. « <https://www.youtube.com/watch?v=qbLM1C0cmUg> »

(110) Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance, la robustesse du vivant*, Tract Gallimard, n°50, 2023.

(111) *Ibid.*

(112) Pierre Bourdieu, « L'essence du néolibéralisme », *Le Monde diplomatique*, mars 1998, cité par Jean-Baptiste Jobard dans *Une histoire des libertés associatives*, Paris, Ed. Charles Léopold Meyer, 2022.

DEUXIÈME PARTIE

DÉMARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS

Le Conseil économique, social et environnemental l'affirme : le financement des associations est une urgence démocratique⁽¹¹³⁾. Il appelle à renforcer le principe de la subvention pour en faire le principal mode de financement des associations. C'est un enjeu démocratique puisque ce principe garantit l'initiative associative et n'exige aucune contrepartie. Toutefois, il est nécessaire de concevoir des dispositifs de subventionnement qui soient justifiés par la valeur d'intérêt général des associations et ne subissent pas le poids des décisions arbitraires de l'État ou des collectivités, notamment le clientélisme politique ou les répressions politiques. Le CESE appelle d'ailleurs en ce sens à reconstruire un climat de confiance entre associations et pouvoirs publics en abrogeant le contrat d'engagement républicain⁽¹¹⁴⁾, symbole d'une défiance devenue extrême entre pouvoir et citoyens.

Notre histoire a déjà connu des tentatives d'organisation pour démocratiser la répartition des financements associatifs. En 1964, la création du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP) puis du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) sont gouvernés par des instances mixtes, réunissant État, collectivités territoriales et associations. Les rapports de force y restent toutefois importants, la dimension démocratique insuffisante, et incitent à pousser plus avant la réflexion, à ouvrir nos imaginaires pour inventer d'autres formes de financement des associations pour qu'elles renforcent leur imperméabilité tant aux logiques néolibérales qu'aux (ré)pressions politiques.

Face à ces questionnements, nous avons exploré trois pistes et pris appui sur trois leviers. Nos aspirations cherchent à élargir la Sociale en s'inspirant de la Sécurité sociale de l'alimentation, à inscrire la capacité d'interpellation des associations dans la loi en visitant le modèle belge de financement de l'éducation permanente ou encore à chercher le cadre de garantie de cette fonction d'interpellation en réveillant le fonds d'interpellation citoyenne proposé par le rapport Bacqué-Mechmache. Ces aspirations se conjuguent avec des respirations qui peuvent leur donner du souffle et surtout les inscrire dans une perspective de transformation économique et politique : le principe des communs pour sortir notre imaginaire du tout marché ou tout État ; la notion de coopération en la dégageant, comme le suggère l'économiste Eloi Laurent, de la « coopération par calcul et pour faire » dans un processus de calcul coût/bénéfice pour revenir à la coopération, source de prospérité humaine, « par amour et pour connaître »⁽¹¹⁵⁾. Enfin, la décroissance comme horizon politique commun nécessaire pour remettre l'économie à sa place et imaginer la possibilité d'une « vie bonne » dans un monde commun, riche en humanité et vivant.

(113) Rapport du CESE : *Renforcer le financement des associations*, op., cit.

(114) Pour comprendre les effets de ce contrat : <https://mobilisations.associations-citoyennes.net/?ComprendreContreCER>

(115) Eloi Laurent, *Coopérer et se faire confiance. Par tous les temps*. Paris, Rue de l'Echiquier, 2024.

I - PREMIÈRE PISTE : REPENSER LE SOUTIEN PUBLIC AUX ASSOCIATIONS ?

Comment construire un « socle de sérénité »⁽¹¹⁶⁾ pour les associations ? Comment repenser la subvention pour lui redonner du sens politique porteur d'intérêt général ? Voire comment se la réapproprier pour en faire un espace de débat démocratique et de gestion citoyenne ? Comment prendre appui sur les territoires, renforcer les interpellations et initiatives citoyennes et organiser une gestion démocratique des financements associatifs ?

La baisse constante des subventions de fonctionnement ajoutée à la mise à mal des libertés associatives par le pouvoir en place, poussent les associations à revoir leur modèle économique, à se tourner vers des financements privés, vers l'auto-financement.



Longtemps non définie, la subvention a pu être le vecteur d'un « clientélisme partisan » en contrepartie d'un soutien politique affiché mais, cette même subvention, dans des contextes politiques plus émancipateurs, a pu également être un outil puissant pour faire vivre le débat démocratique, nourrir les initiatives et les critiques citoyennes, développer les politiques publiques notamment en revendiquant de nouveaux droits⁽¹¹⁷⁾, faire remonter des problématiques sociales... L'arrivée dans les années 1980 du New public management, des politiques d'austérité couplées aux règles du marché unique européen chargées de faire régner le principe de la concurrence libre et non faussée, a changé la donne. « *En mettant les professionnels associatifs en situation de dépendance, elle ouvre en grand la fenêtre à l'instrumentalisation de leur travail par les pouvoirs publics* », souligne Thomas Chevallier⁽¹¹⁸⁾, chercheur membre de notre observatoire.

La subvention, définie par la loi Hamon⁽¹¹⁹⁾ de 2014, prévoit que l'association qui la sollicite doit être à l'initiative d'un projet d'intérêt général et que les pouvoirs publics ne doivent en attendre aucune

(116) Une aspiration et une notion proposée par Gilles Rouby, président du Collectif des associations citoyennes.

(117) Voir en ce sens, le travail de préfiguration de l'espace Droits et mouvements sociaux qui cherche à mutualiser les outils du droit pour soutenir les mouvements sociaux.

(118) Thomas Chevallier, « Politiser les subventions aux associations ? Derrière les affaires, la bataille culturelle », blog Médiapart, 19 juin 2023. « <https://blogs.mediapart.fr/thomas-chevallier/blog/190623/politiser-les-subventions-aux-associations-derriere-les-affaires-la-bataille-culturelle> »

(119) Loi du 31 juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire. « <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296> »

contrepartie. Dans sa circulaire relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations de 2015, dite circulaire Valls ⁽¹²⁰⁾, l'État soulignait « *la place essentielle* » des associations dans la vie collective et le fonctionnement de la société et son rôle pour « *anticiper, éclairer ou compléter* » l'action des pouvoirs publics. Elle distinguait clairement la subvention de la commande publique en rappelant que « *la subvention n'a pas pour objet de répondre à un besoin propre exprimé au préalable par une autorité publique* ».

Le développement des appels à projet et appels d'offre éloigne la subvention de cette définition, fragilise cette absence de contrepartie en instituant un mode contractuel qui réduit la place de l'initiative citoyenne. Enfin, il floute la distinction avec la commande publique quand il ne l'écarte pas totalement. Il limite l'autonomie associative et sa capacité à participer au débat démocratique, à critiquer les pouvoirs établis.

Par ailleurs, la baisse constante des subventions de fonctionnement ajoutée à la mise à mal des libertés associatives par le pouvoir actuellement en place, poussent les associations à revoir leur modèle économique, à se tourner vers des financements privés, vers l'auto-financement, avec notamment la proposition de services et formations payants qui, de fait, peut exclure une partie du public ⁽¹²¹⁾ notamment les personnes les plus précarisées. Enfin, ces autres modes de financements ne garantissent pas plus la liberté associative.

Comment redonner du pouvoir politique et citoyen à la notion de subvention pour mieux garantir l'autonomie associative ?

(120) Circulaire du 29 septembre 2015 sur les nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations. « <https://www.associations.gouv.fr/la-circulaire-du-premier-ministre-les-nouvelles-relations-entre-les-pouvoirs-publics-et-les-associations.html> »

(121) Haut conseil à la vie associative, *Impact... op., cit.*

I - 1. L'exemple de la Sécurité sociale de l'alimentation

En cherchant à éclairer ces questionnements, nous avons rencontré le travail mené depuis une dizaine d'années autour du projet de sécurité sociale de l'alimentation, porté depuis 2019 par le collectif pour une sécurité sociale de l'alimentation ⁽¹²²⁾. Leurs réflexions s'appuient sur les principes d'une réappropriation citoyenne d'enjeux de redistribution économique, basée sur les réalités des territoires et organisée sur des principes démocratiques de gestion. Ce travail s'inspire du modèle de la sécurité sociale telle qu'elle existait entre 1946 et 1967. Il s'inscrit dans le courant de la Sociale, très bien définie par le sociologue Nicolas Da Silva : « *la Sociale désigne une forme de protection sociale qui n'est pas seulement non étatique mais qui s'est construite, par nécessité, contre l'État et en dehors de toute logique capitaliste* » ⁽¹²³⁾.

Revenir sur la construction de cette proposition peut nourrir notre réflexion.

Un droit et trois piliers

L'initiative de sécurité sociale de l'alimentation se construit autour du droit à l'alimentation. Reconnu au niveau international, il est bafoué en France comme dans la plupart des pays du Nord, confondu avec l'aide alimentaire. « *Nous pointons le fait que ces droits humains sont complètement inféodés aux droits commerciaux. Les accords de l'Organisation mondiale du commerce sont très clairs sur la circulation des marchandises alimentaires ou agricoles via les systèmes mondialisés. Si nous voulons un droit à l'alimentation, il faut que nous sortions de ces accords internationaux, des marchés financiarisés qui sont le cœur du*

(122) Site du Collectif pour une sécurité sociale de l'alimentation : « <https://securite-sociale-alimentation.org> »

(123) Nicolas Da Silva, *La bataille de la Sécu*, Ed. La Fabrique, Paris, octobre 2022.

problème », souligne la chercheuse, Dominique Patu-
rel ⁽¹²⁴⁾. Selon elle, le droit de la circulation marchande
de l'alimentation étouffe le droit des citoyens à l'ali-
mentation.

Pour faire valoir ce droit, la sécurité sociale de l'ali-
mentation s'appuierait sur trois principes : l'universa-
lité, la cotisation et le conventionnement.

L'universalité comme principe de justice pour sor-
tir d'une politique pour les pauvres qui se transforme
le plus souvent en pauvre politique. L'universalité de
ce droit n'exclut pas de s'inspirer des modèles type
CAF de quotient familial pour mieux coller aux réali-
tés des besoins et moyens des personnes. La base de
calcul à ce jour est estimée à 150 euros par personne
et par mois. Cette allocation serait distribuée via une
carte type carte vitale, délivrée à toute personne rési-
dant en France.

La cotisation s'inspirerait de celle de la sécurité
sociale, avec deux modèles actuellement étudiés : la
cotisation sur les salaires qui obligerait à une augmen-
tation des salaires pour compenser la perte et la coti-
sation sur la valeur ajoutée des entreprises qui exige
un rapport de force politique. « 150 euros par personne
et par mois, cela fait 120 milliards d'euros par an, soit
1/6 du budget actuel général de la sécurité sociale »,
précise Sarah Cohen ⁽¹²⁵⁾, d'Ingénieurs sans frontières –
Agrista qui porte notamment une caisse de sécurité
sociale de l'alimentation à Toulouse.

Le conventionnement démocratique des produits
et lieux de vente s'établirait dans des caisses locales
d'alimentation qui regrouperaient les différents acteurs
d'un territoire pour s'approprier les enjeux de l'alimen-
tation, connaître les différentes parties prenantes sur
un territoire, être en capacité de définir les critères
de production, transformation, distribution, délibé-
rer sur les produits à conventionner qui pourront être
achetés avec l'allocation de 150 euros. « Ce travail de
conventionnement et d'appropriation des probléma-
tiques du système alimentaire, contient un grand enjeu
d'éducation populaire, souligne Sarah Cohen. Il faut
veiller à ce que le processus ne se fasse pas récupé-
rer par le système, nous connaissons le lobbying puis-
sant de l'agro-industrie. La question de la possibilité de
conventionnement des moyennes et grandes surfaces
risque d'émerger, aujourd'hui beaucoup d'habitant.e.s
se nourrissent via ces magasins, est-ce que ces caisses
locales et les habitant.e.s qui les portent vont les
conventionner alors qu'ils sont des acteurs majeurs
du système agro-industriel ? »

La sécurité sociale de l'alimentation s'appuierait sur trois principes : l'universalité, la cotisation et le conventionnement.



De l'expérience au projet politique

Comment ces trois principes s'incarnent dans les
vingt-sept expérimentations en cours ⁽¹²⁶⁾ ? Certaines
sont au stade de la réflexion et de la diffusion de l'idée
comme par exemple le groupe informel de sécurité
sociale de l'alimentation des côtes d'Armor qui orga-
nise une rencontre par mois, des discussions sur les
marchés, des réunions publiques, des conférences
débat...

D'autres engagent des débuts d'expérimentations
diverses comme la jeune association la Marmite rouge
qui, dans le 12^{ème} arrondissement de Paris, a construit
une expérimentation autour du pain – plus précisé-
ment des baguettes tradition - pendant un mois ⁽¹²⁷⁾.
Ils ont démarré par un processus de conventionne-
ment de huit boulangeries. Puis, ils ont rassemblé une
centaine de personnes de tout l'arrondissement et
de tous milieux sociaux. L'association proposait plu-
sieurs tranches possibles de cotisation (de 2 euros à
20 euros) qui toutes ouvraient la possibilité d'avoir dix
coupons, chaque coupon donnant droit à une baguette
tradition dont le coût (1,30 euro) avait été négocié
avec les boulangeries. Leur système était à l'équilibre
sans soutien financier extérieur. Cette expérimenta-
tion a eu lieu au mois de juin 2023. L'association réflé-

(124) Séance de l'université des savoirs associatifs sur la sécurité
sociale de l'alimentation - Observatoire citoyen de la marchandisation,
12 octobre 2023. « <https://youtu.be/kxxQq5GueKg> »

(125) Sarah Cohen, intervention à l'université d'été du CAC sur la
sécurité sociale de l'alimentation, Lille, juillet 2022.

(126) Pour retrouver le détail de toutes les expérimentations, voir la
carte du site du collectif pour une sécurité sociale de l'alimentation.
« [https://securite-sociale-alimentation.org/les-dynamiques-locales/
carte-des-initiatives-locales](https://securite-sociale-alimentation.org/les-dynamiques-locales/carte-des-initiatives-locales) »

(127) Pour en savoir plus : l'expérience de la Marmite rouge : « [https://
securite-sociale-alimentation.org/initiative/la-marmite-rouge/](https://securite-sociale-alimentation.org/initiative/la-marmite-rouge/) »

chit désormais à lancer une nouvelle expérimentation où le pilier sur la démocratie alimentaire, manquante dans cette première expérimentation, trouverait sa place. Les assurés n'ont pas participé au processus de sélection et de conventionnement ⁽¹²⁸⁾.

Les derniers enfin sont plus engagés dans une expérimentation de caisses locales de sécurité sociale de l'alimentation (SSA) comme celle de Montpellier, une des plus anciennes, qui compte vingt-cinq organisations impliquées. Elle s'appuie sur un budget commun constitué de fonds publics et privés et de la participation des citoyens et citoyennes qui cotisent en fonction de leurs moyens. La caisse subventionne une partie de la somme pour les personnes ayant de faibles ressources. Elle permet aux cotisants, cotisantes, de recevoir 100 euros par mois (via une monnaie locale) qu'ils et elles peuvent dépenser dans des lieux conventionnés collectivement et qui répondent à différents critères élaborés par la caisse.

L'existence de ces expérimentations doit s'inscrire dans « *un projet politique et proposer une boussole de démocratie alimentaire* ».



L'ensemble des expérimentations en cours ne peut répondre entièrement aux principes fixés par le collectif. La cotisation, inscrite au niveau local, reposant exclusivement sur l'engagement personnel, ne permet pas, à ce stade, d'engager un rapport de force qui reste à construire pour envisager une cotisation générale sur la valeur ajoutée des entreprises.

De même, ces expérimentations ne peuvent se prévaloir du principe de l'universalité dès lors qu'elles restent localisées.

Pour Dominique Paturel, l'existence de ces expérimentations doit s'inscrire dans « *un projet politique et proposer une boussole de démocratie alimentaire* ». Sur les vingt-sept expérimentations locales en cours, « *toutes les expérimentations qui tiennent dans la durée sont celles qui se sont données le temps de travailler cette question de la démocratie* », souligne-t-elle.

« *Dans cette histoire nous embarquons la question du système alimentaire, des artisans, de la transformation, des conditions de travail, la question de la logistique de transport, des travailleurs étrangers dans nos exploitations, la question de genre, la question des relations avec les pays du sud... c'est pour cela que nous sommes extrêmement attentifs à ne pas séparer l'action de la pensée. Mettre en place une initiative au niveau local sur de l'entraide alimentaire ne suffira pas si elle n'est pas pensée et reliée avec d'autres dans une vision politique. Voire elle pourrait servir le système alimentaire mondialisé. Nous voyons là comment le marketing récupère très bien ces questions en proposant des produits bios, locaux, frais, individualisés...* » ⁽¹²⁹⁾, appuie-t-elle.

Ces expériences peuvent rappeler tous les processus d'auto-organisation qui ont préfiguré la construction, issue là encore d'un rapport de force, de la sécurité sociale de 1946. L'organisation d'un collectif national pour une sécurité sociale de l'alimentation, appuyé sur un socle commun, porte un projet politique de socialisation de l'agriculture et de l'alimentation. Il exige un changement complet de politique nationale sur ces enjeux, extrêmement liés aux nécessités de bifurcations environnementales et sociales.

Étendre la Sociale ?

Qu'est-ce qui nous empêcherait d'étendre ces réflexions et expérimentations à d'autres champs comme le logement, l'énergie, l'eau, la culture, comme le propose le Réseau Salarial ⁽¹³⁰⁾ ? Que nous manque-t-il pour construire cette nouvelle norme économique hors du tout État et du tout capitaliste ? « *Alors que le régime général de sécurité sociale a été construit en 1946 dans un pays ruiné par la guerre, pourquoi serions-nous incapables aujourd'hui de l'étendre dans un pays qui n'a jamais été aussi riche ?* » interroge le sociologue Nicolas Da Silva dès la première page de son livre « la bataille de la Sécu ». Il inscrit la construction de la Sociale dans une histoire de conflit, entre l'État, le capital et les auto-organisations citoyennes pour faire face aux besoins de santé, soins, secours

(128) Séance de l'université des savoirs associatifs sur la sécurité sociale de l'alimentation, *op.*, *cit.*

(129) Séance de l'université des savoirs associatifs sur la sécurité sociale de l'alimentation, *op.*, *cit.*

(130) Voir aussi les travaux de la Convergence pour les services publics sur l'extension de la sécurité sociale <https://www.convergence-sp.fr/1er-fevrier-riches-debats-pour-converger-pour-la-securite-sociales/>

mutuels. « *La Sociale s'inscrit dans la tradition démocratique qui exige un haut degré de décentralisation du pouvoir et la possibilité offerte à tous de décider collectivement de ce qu'il convient de faire* », définit le sociologue. Il rappelle que ce qui est public, « *est ce qui est financé en commun par un impôt ou une cotisation obligatoire sans être nécessairement dirigé par l'État. C'était le cas de la sécurité sociale de 1946 comme des hôpitaux à la même période. La sécurité sociale était en partie contrôlée par les intéressés, contre l'État. L'hôpital public était en partie contrôlé par l'autorité communale et par les professionnels, contre l'État. L'étatique est une modalité possible du public mais certainement pas la meilleure* ».

Pouvons-nous reprendre pouvoir sur cette économie qui nous appartient pour financer les espaces de construction de la vie de la cité que sont les associations ? ⁽¹³¹⁾ Un appel en ce sens avait déjà été lancé par le Collectif des associations citoyennes en juillet 2017, lors de son université d'été à Lyon en rappelant que « *Les deniers publics sont ceux des citoyens. Ce sont eux qui, par les impôts et les contributions, alimentent l'essentiel des caisses des autorités publiques. Les élus, à quelque niveau que ce soit, n'en sont que les gestionnaires temporaires. Il est donc normal qu'une partie de cet argent revienne à la société civile. Pour les associations qui travaillent dans le désintéressement matériel pour le vivre ensemble, le bien commun et l'intérêt général, il est logique et légitime de trouver des moyens d'action via les subventions* » ⁽¹³²⁾.

Les associations n'ont pas l'obligation d'être rentables et n'ont pas pour objet de chercher un modèle économique qui génère du profit. Le lien, le soin, la relation, l'accompagnement, la construction et la défense des droits, l'émancipation, la transmission et l'élaboration de connaissances n'ont pas à subir l'obligation de rentabilité dès lors que les associations qui les portent répondent aux exigences des droits humains fondamentaux et donc à l'intérêt général.

Si cette extension de la sécurité sociale permet de sortir l'alimentation du marché, une alimentation

« *Alors que le régime général de sécurité sociale a été construit en 1946 dans un pays ruiné par la guerre, pourquoi serions-nous incapables aujourd'hui de l'étendre dans un pays qui n'a jamais été aussi riche ?* »

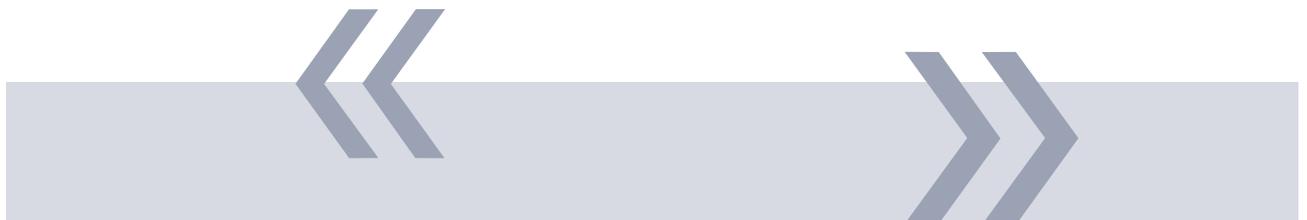
NICOLAS DA SILVA



aujourd'hui plus que jamais enfermée dans les mécanismes d'un marché néolibéral, alors pourquoi ne pas envisager une sécurité sociale des associations pour celles qui proposent des espaces de vie démocratique, émancipatrice, sans intention lucrative ? Pourrions-nous penser un système de cotisation sociale avec une gestion de la répartition - construite sur du conventionnement - portée par des instances locales, organisée démocratiquement avec les différents acteurs concernés ?

(131) Voir en ce sens, l'intervention de Jean-Baptiste Jobard du Collectif des associations citoyennes lors du 4^{ème} forum des lieux intermédiaires et indépendants à Tours en décembre 2022, « Imaginaires de la marchandisation, imaginaires de l'associationnisme ». « <https://www.youtube.com/watch?v=zoz3hoDhSew> »

(132) « La société civile, c'est nous », Appel du Collectif des associations citoyennes à l'issue de son université d'été de 2017 à Lyon. « <https://www.associations-citoyennes.net/societe-civile-c-est-nous/> »



En pratique

Déconstruire le système agro-industriel

ENCART TIRÉ DE L'INTERVENTION DE SARAH COHEN

D'INGÉNIEURS SANS FRONTIÈRES À L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU CAC À LILLE EN JUILLET 2022

Notre système alimentaire agro-industriel maximise le profit au détriment des travailleurs de toute la chaîne alimentaire, des paysan.ne.s jusqu'au distributeur.

Ce système produit 21% des émissions de gaz à effet de serre, contribue à l'effondrement de la biodiversité, aux pollutions des eaux, du sol, de l'air. Le manque de résilience des systèmes agricoles et d'élevage provoque une perte de biodiversité des plantes et des animaux. Il est responsable enfin de nombreuses problématiques de santé. Selon l'Organisation mondiale de la Santé, « *la mauvaise alimentation est l'un des principaux facteurs de risque des maladies non transmissibles, du diabète au cancer en passant par les maladies cardiovasculaires. Elle est responsable d'un décès sur cinq dans le monde* »⁽¹³³⁾.

Face à ces enjeux, l'État se désengage de politiques agricole et alimentaire ambitieuses. Il reporte toute la responsabilité du système sur les citoyen.ne.s et les habitant.e.s qui sont appelés, par leur portefeuille, à choisir les bons produits pour permettre de faire cette transition sociale et environnementale du système alimentaire. Or, on se rend bien compte des limites de ce modèle puisque tout le monde n'a pas le choix de ce qu'il mange aujourd'hui en France. Selon l'Insee⁽¹³⁴⁾, entre 2 et 4 millions de personnes recourent à l'aide alimentaire.

À côté, des niches s'adressent à des personnes aisées, sensibilisées aux enjeux alimentaires, et proposent des aliments bios, issus du commerce équitable quand le système agro-industriel continue d'alimenter toutes les autres personnes. À aucun moment ces niches n'auront la capacité de remettre en question ce système. D'où la nécessité de politiques publiques pour faire transiter ce régime agro-industriel dominant.

La lutte contre le gaspillage tel qu'il est présenté aujourd'hui ne répond pas non plus à cet enjeu. Avant

la loi Garrot de 2016 de lutte contre le gaspillage, les surplus étaient détruits par l'agro-industrie et la grande distribution (et ils devaient payer des taxes). Aujourd'hui, c'est devenu une filière rentable de défiscalisation : elles donnent leurs surplus à l'aide alimentaire et sont défiscalisées à hauteur de 66% de leur don.

Cette loi pose toute une série de problèmes sans répondre à la question du gaspillage alimentaire qu'elle visait ; l'effet est même inverse puisque cette surproduction devient rentable (et donc souhaitable). Enfin, elle pose un problème éthique : nous acceptons que des personnes qui n'ont pas les moyens de se nourrir mangent les déchets et les produits que nous ne voulons plus.

Cette aide alimentaire s'accompagne de tout un ensemble de violences sur les bénéficiaires mais aussi les bénévoles qui se retrouvent face à des conflits, tensions fortes, insatisfactions, frustrations générés par ce système, que la sociologue Bénédicte Bonzi a bien décrit dans son livre⁽¹³⁵⁾.

Il s'agit de questionner le positionnement politique de l'aide alimentaire, non pas de pointer le travail des bénévoles, ni le fait que cette aide, lorsqu'elle a été mise en place en 1987, devait faire face à une urgence. Aujourd'hui, cette urgence est devenue système et empêche l'application du droit à l'alimentation. Ce droit n'est pas la possibilité de se nourrir avec des produits (souvent mauvais pour la santé) mais il couvre toutes les facettes de la question que sont les dimensions sociales, culturelles, de plaisir et de choix de l'alimentation...

(133) Communiqué de l'OMS du 6 novembre 2023 : <https://www.who.int/europe/fr/news/item/06-11-2023-healthier-diets-for-our-planet-new-who-europe-data-tool-to-drive-innovative-country-policies>

(134) France, portrait social, Insee, éditions 2022. « <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6466177#encadre1> »

(135) Bénédicte Bonzi, *La France qui a faim*, Paris, Ed. du Seuil, mars 2023.

I - 2. La mutuelle de l'alimentation, l'expérience alsacienne

TEXTE TIRÉ DE L'INTERVENTION DE **MAXIME SCADUTO**,
MEMBRE DE LA CAISSE DE SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION DE STRASBOURG,
POUR LA SÉANCE DE L'UNIVERSITÉ DES SAVOIRS ASSOCIATIFS DU 12 OCTOBRE 2023
DÉDIÉE À LA SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION.

A l'heure actuelle, c'est-à-dire en octobre 2023, l'expérimentation alsacienne n'a pas encore réellement débuté. Depuis 18 mois, le travail a principalement consisté à organiser des rencontres entre les différents acteurs du territoire pour construire un comité de pilotage, rechercher des financements et construire un plaidoyer sur la sécurité sociale de l'alimentation.

Nous voulons créer « la mutuelle »⁽¹³⁶⁾ au premier semestre 2025 avec l'ambition de transformer le système alimentaire de notre territoire. Cela nécessite de toucher une large population et donc d'établir un modèle économique pérenne. Notre objectif est d'avoir rapidement entre 3 000 et 5 000 adhésions pour absorber les frais de gestion de la mutuelle, puis de croître vers un pourcentage significatif d'habitants adhérents pour avoir un effet réellement structurant sur la transformation des filières alimentaires (10 % des habitants du territoire à moyen terme).

Nous voulons créer
« la mutuelle »
au premier semestre
2025 avec l'ambition
de transformer
le système alimentaire
de notre territoire.



Voilà comment s'inscrivent les trois principes de la sécurité sociale de l'alimentation :

Il est clair – comme pour toutes les expérimentations locales – que nous ne pouvons pas prétendre à l'universalité dès lors que la cotisation sociale à la future mutuelle de l'alimentation alsacienne n'est pas obligatoire et n'est pas généralisée. Toutefois, lorsque la mutuelle sera opérationnelle, notre objectif est d'avoir un nombre important d'adhésions, ouvertes à tous et toutes, pour avoir un effet significatif sur la transformation du système alimentaire alsacien.

La cotisation se fera selon les ressources des adhérents. Cette cotisation participera au financement d'une allocation mensuelle pour chaque adhérent et adhérente à la mutuelle. Cette allocation sera dédiée à des achats alimentaires dans un large réseau de points de vente partenaires conventionnés sur des critères (qualité, santé, durabilité) définis par les adhérents. L'allocation mensuelle et les achats seront opérés via un moyen de paiement qui reste à définir.

Le conventionnement s'inspirera des expériences d'autres territoires. Autrement dit, avant d'en arriver au stade du conventionnement, nous allons mobiliser des habitant.es du territoire qui participeront à un parcours de plusieurs mois durant lesquels ils et elles vont suivre des temps de formation sous diverses formes – table rondes avec des agriculteurs, temps d'éducation populaire, ateliers, focus group, formation sur les labels, les pratiques agricoles, les filières de commercialisation, les impacts de l'alimentation sur la santé et l'environnement, ateliers favorisant la

(136) Chaque caisse décide de son fonctionnement et de sa dénomination.

Première piste : repenser le soutien public aux associations ?

confiance en soi en vue de la prise de parole en public, etc. Ce parcours vise à construire la prise de décision en connaissance de cause des enjeux des systèmes alimentaires, décision qui se traduira par l'élaboration des critères d'une charte de conventionnement.

Le travail de mobilisation citoyenne se situera sur trois territoires pilotes : deux quartiers urbains incluant des quartiers prioritaires de la politique de la ville à Strasbourg (Koenigshoffen) et Mulhouse (Bourtzwiller) et un territoire rural (Pays du Sundgau). Sur chacun de ces territoires, trois groupes d'une vingtaine d'habitants seront mobilisés à partir de début 2024, en lien avec les structures du territoire et par des prises de contact directes, de façon à obtenir une bonne représentation des publics en insécurité alimentaire habituellement peu nombreux dans les instances de concertation ou associatives.

Ce parcours d'intégration permettra de glisser vers une participation aux travaux de création de la mutuelle. Un soin sera alors apporté à délimiter précisément les questions nécessitant un arbitrage par les citoyens de celles plus techniques. Ce travail sera fait avec l'appui de la direction de la participation citoyenne de la ville de Strasbourg. Enfin, les habitants des territoires pilotes, et plus largement les autres citoyens intéressés par une adhésion à la mutuelle, seront formés pour les mettre en capacité de participer pleinement aux instances de décision de la mutuelle dès sa création.

L'implication des habitants pendant la phase de maturation devra se muer en une participation régulière aux organes de gouvernance interne de la mutuelle de l'alimentation.



L'implication des habitants – futurs adhérents - pendant la phase de maturation devra se muer en une participation régulière aux organes de gouvernance interne de la mutuelle de l'alimentation. Ceux-ci restent à créer, principalement avec les citoyens eux-mêmes mais également avec l'appui d'experts. Le lien sera notamment fait avec la recherche académique à ce niveau, ainsi qu'avec des professionnels des démarches d'intelligence collective.



En pratique

Une nouvelle source de financement via la redistribution des biens confisqués à la mafia

Et si demain les associations trouvaient des financements via la réaffectation des biens confisqués à la mafia ? Le 18 novembre 2022, à l'initiative de l'association DeMains libres⁽¹³⁷⁾, avait lieu une journée sur l'usage social des biens confisqués à la criminalité organisée et aux corrompus. Depuis 2021, une loi française permet la mise à disposition de biens confisqués pour un usage social, son inspiration nous vient d'Italie.

Suite à l'émotion provoquée par l'assassinat de deux juges anti mafia en 1992, la société italienne se mobilise, notamment au travers de l'association Libera pour lutter contre la mafia en créant de nouvelles formes de développement sur les territoires qui impliquent les citoyens. Cette association obtient un million de signatures à une pétition qui aboutira à une loi en 1996 pour récupérer les biens confisqués à la mafia et les mettre au service d'un usage social. Leur volonté est de ne pas se limiter à la seule dimension punitive mais de s'attaquer aux ressources des criminels tout en rendant visible la réutilisation de leurs biens. Impossible d'éliminer un phénomène social en s'appuyant uniquement sur la police et la justice, il faut également s'adjoindre la société civile. « *En Italie, quand on prend la villa d'un trafiquant, située au milieu de la ville et qu'on en fait un lieu utile socialement, les gens voient la différence* », explique Fabrice Rizzoli⁽¹³⁸⁾, docteur en sciences politiques, fondateur et président de l'association Crim'HALT⁽¹³⁹⁾. Cette association porte depuis 2009, le projet d'une loi similaire en France. Cette lutte, après de multiples rebondissements, a abouti à la création en 2021 d'un article de loi sur la réutilisation sociale des biens confisqués à la mafia intégré à la loi améliorant l'efficacité de la justice de proximité et de la réponse pénale.

En Italie la loi décline trois possibilités avec pour objectif principal que le bien retourne à la société civile. Le processus de redistribution s'appuie sur les mairies qui lancent une sorte d'appel à projet sur lequel les associations se positionnent ; la propriété reste à l'État qui délègue une propriété d'usage à l'association. Si cette redistribution n'est pas possible alors c'est l'administration publique qui

récupère le bien (par exemple une Lamborghini confisquée a été attribuée à un hôpital public pour transporter rapidement des dons d'organes). En dernière instance, si les deux premières solutions sont impossibles, le bien est vendu par l'État. Environ 20% des biens immobiliers confisqués sont des terres agricoles, « *ne pouvant pas être vendues, elles sont transférées au patrimoine inaliénable des municipalités et généralement mises à disposition sur la base d'une concession administrative formalisée par un contrat de commodat gratuit d'une durée de quinze à trente ans* »⁽¹⁴⁰⁾.

En France, la loi a entériné un processus différent : l'État revend ou choisit de mettre à disposition le bien à une administration publique ou à la société civile si le bien n'est ni occupé, ni insalubre, ni frappé d'une mise en péril, qu'il n'est pas un bien mal acquis (dans ce cas l'argent doit retourner aux populations des pays spoliés) ou saisi pour indemniser les parties civiles. La réaffectation est gérée par l'agence de gestion et recouvrement des avoirs saisis et confisqués (AGRASC)⁽¹⁴¹⁾.

À ce jour, quatre redistributions ont eu lieu dont un appartement saisi à un réseau de proxénétisme attribué à l'association Amicale du Nid pour héberger une personne victime des réseaux. Seules les associations et fondations d'utilité publique, les foncières solidaires et les associations reconnues d'intérêt général peuvent y prétendre. Aujourd'hui, cette loi essaime en Europe, la Belgique cherche à adopter une loi similaire. L'enjeu est aujourd'hui de faire connaître cette disposition législative, d'en maîtriser les principes et aussi les limites.

(137) Site de l'association DeMains libres : <https://asso2mainslibres.wixsite.com/website>

(138) Delphine Bauer, « Loi sur l'usage social des biens confisqués aux criminels : la France suit l'exemple de l'Italie », *Actus juridiques.fr*, août 2021.

(139) Site de l'association Crim'HALT : <https://crimhalt.org>

(140) Anne Querrien, François Rosso, « Restituer aux quartiers les biens confisqués aux trafiquants », *Multitudes* 2019/2 n°75

(141) Thomas Saintourens, Simon Piel, « Comment l'appartement d'un mafieux italien à Paris a été réattribué socialement », *Le Monde*, 15 octobre 2021.

II - DEUXIÈME PISTE : CONSTRUIRE UN CADRE LÉGISLATIF PROTECTEUR ?

Notre réflexion sur les leviers possibles de « démarchandisation » des associations nous amène à repenser les relations entre les pouvoirs publics, les financements publics et les associations. Dans un contexte de montée des défiances, il nous semble essentiel de se réappropriier la question du financement public comme un enjeu politique majeur pour les associations. Le recul des subventions de fonctionnement au profit des appels à projet et appels d'offre, la disparition progressive des dotations globales au profit de la solvabilisation des personnes, du paiement au service ou à l'acte encouragent les logiques de marchandisation. Le retrait du financement public au profit du développement de la philanthropie acte d'une fragilisation profonde de la solidarité démocratique et un retour vers des processus de charité qui nous éloignent de ce qui fait notre socle démocratique : les droits humains fondamentaux.

Cette mutation des financements publics vers de plus en plus de commande publique place les associations en posture de « prestataires de service », exécutantes de politiques publiques décidées sans elles. Or, quand on est prestataire, il est difficile d'être protestataire voire même simplement critique. Cette instrumentalisation des associations entraîne une dépo-

litisation du monde associatif ; aujourd'hui il apparaît de moins en moins légitime que les associations, perçues et positionnées comme prestataires de service, aient une parole politique, critique, revendicatrice pour nourrir la vie démocratique.

Redonner de l'espace à une co-construction entre les acteurs, voir les associations comme des lieux de construction critique, politique, au sens vie de la cité, des espaces de liens, de débat, de conflictualité possible pour faire émerger les nouveaux besoins sociaux, les nouveaux droits mais aussi défendre les acquis, permettrait peut-être de nourrir des contre-feux aux montées des valeurs d'extrême droite.

À l'inverse, l'isomorphisme marchand des associations entrave leurs capacités émancipatrices et citoyennes, affaiblit l'éducation populaire, nourrit les colères extrêmes. Comment renforcer ces espaces citoyens de transformation des colères, de politisation des besoins sociaux, de visibilisation des problématiques sociales et écologiques ? Au Collectif des associations citoyennes, nous parlons d'un nécessaire « socle de sérénité » pour permettre de financer les associations pour ce qu'elles sont : un espace à saisir de construction politique.

À quoi pourrait ressembler ce « socle de sérénité » que nous appelons de nos vœux pour les associations en France ? Comment assurer qu'il devienne un cordon sanitaire pour éviter l'emprise des logiques marchandes sur nos associations ? Comment construire un financement associatif qui s'inscrive dans la défense de l'intérêt général ? Est-ce que le modèle de financement de l'éducation permanente en Belgique francophone peut nous ouvrir des pistes de réflexion ?

À quoi pourrait
ressembler un « socle
de sérénité » pour les
associations ?



II - 1. Le modèle de financement des associations en Fédération Wallonie-Bruxelles

En 2019, la Belgique vivait une transformation profonde de son paysage associatif. Selon la Fédération des employeurs des secteurs de l'éducation permanente et de la formation des adultes, la FESEFA, cette transformation s'inscrit dans le temps long d'un changement économique et politique qui a participé « à ce que les associations revoient leurs manières de faire pour répondre à des exigences nouvelles, éloignées des conditions philosophique, politique et économique dans lesquelles elles sont apparues et qui ont déterminé leurs spécificités »⁽¹⁴²⁾.

Ce changement accompagne notamment l'arrivée d'une nouvelle gestion publique, new public management où, comme en France, efficience, mise en concurrence, performance gestionnaire et évaluation sont les maîtres mots. Elle s'inscrit également dans une politique européenne qui voit les associations comme des entreprises dans le cadre d'un marché unique où la règle de la concurrence libre et non faussée règne.

« Nous y voilà : les associations sont des entreprises. Sous couvert de modernisation et de simplification, les glissements administratifs et sémantiques insufflent habilement l'idée qu'il est somme toute logique qu'une association fonctionne comme une société. »

MATHIEU VANWELDE



Avec ces transformations « l'associatif se trouve d'une certaine manière dépossédé de ses propres référentiels, de sa grammaire et de son langage pour évaluer le bien-fondé de ses actions, et leur possible adaptation, au profit d'un vocabulaire économique et marchand, étranger à ses spécificités et à son identité propre »⁽¹⁴³⁾.

Pour se fondre dans ce nouveau paysage, asseoir sa légitimité, la gestion associative adopte petit à petit les couleurs et les mots du secteur marchand. « Leur part d'autonomie par rapport à la gestion de leurs finalités sociales spécifiques a tendance à être supplantée par des logiques managériales empreintes de règles qui ne sont pas en phase avec les spécificités du secteur associatif et qui les placent en concurrence avec le secteur marchand »⁽¹⁴⁴⁾. Cette évolution atteint un point culminant en 2019 lorsque la loi du 27 juin 1921, équivalent à notre loi 1901 en France, disparaît. Les associations sont alors englouties dans un Code des sociétés et associations qui floute les différences entre associations et privé lucratif, entre non-lucratif et secteur marchand.

En 2021, le Collectif 21 décide donc de célébrer l'enterrement des associations plutôt que de fêter les 100 ans de la loi belge. Mathieu Vanwelde de l'association SAW-B écrit : « Nous y voilà : les associations sont des entreprises. Sous couvert de modernisation et de simplification, les glissements administratifs et sémantiques insufflent habilement l'idée qu'il est somme toute logique qu'une association fonctionne comme une société »⁽¹⁴⁵⁾.

Cette réforme met en place des logiques marchandes par la simple asphyxie de la redistribution via les subventions de fonctionnement, voire par l'application d'une législation et d'une fiscalité propres

(142) FESEFA, *Autonomie associative menacée*, Bruxelles, Couleur Livres, 2021.

(143) *Ibid.*

(144) *Ibid.*

(145) Mathieu Vanwelde, « Nouveau code des sociétés et des associations : vers une marchandisation des associations ? », SAW-B, décembre 2020.

aux entreprises et insoutenables pour les associations. Elle incite les associations à trouver leurs propres ressources, quitte à s'éloigner des personnes les plus précarisées.

L'oasis belge francophone

Il existe pourtant un « petit village belge » qui tente de résister à ce tournant néolibéral : en Fédération Wallonie-Bruxelles, l'éducation permanente bénéficie, grâce à un décret spécifique, d'un financement de fonctionnement pérenne. L'éducation permanente, équivalent de l'éducation populaire en France, regroupe des associations portant des thématiques différentes dont l'objet « est de contribuer au renforcement et au développement de droits sociaux, culturels et politiques » écrit la FESEFA. Une approche que le secteur de l'éducation permanente cherche à étendre à tout le champ associatif malgré les vents contraires.

Le fameux décret paru en 1976⁽¹⁴⁶⁾, puis révisé en 2003 et 2018, garantit à ces associations la fonction de critique sociale, culturelle, économique et politique. Son article 1 argue que le développement des associations d'éducation permanente doit viser « l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits civils et politiques, sociaux, économiques, culturels et environnementaux dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics ». Ce décret de 1976 reconnaît donc pour la première fois le travail des associations d'éducation permanente et le finance de façon structurelle.

En 2021, le philosophe Luc Carton échangeait avec nous⁽¹⁴⁷⁾ en s'interrogeant : « Quelle visée collective pour libérer la puissance associative ? ». Pour permettre « le travail de citoyenneté sociale, de citoyenneté culturelle, de citoyenneté économique et de citoyenneté politique », il proposait quatre référentiels possibles : contribuer à développer l'associationnisme, mobiliser les droits humains, élaborer un point de vue critique sur les ordres établis, viser une transformation systémique sociale, économique, culturelle et politique. Et il pointait « un prototype avancé » de cette proposition avec le décret belge puisque ces référentiels sont ceux de l'évaluation de l'action des associations d'éducation permanente. En effet, les associations qui relèvent de ce décret doivent s'auto-évaluer tous les cinq ans par une méthode réflexive dont le cadre de questionnements est construit à partir de l'article 1 précité.

Une histoire particulière

Ce décret s'inscrit dans une histoire belge particulière dite de « pilarisation » de la société qui s'est construite au début du XIX^{ème} siècle autour de trois clivages idéologiques et confessionnels principaux où coopératives, mutuelles, syndicats et associations prennent une place importante. « Ces piliers structurent la vie en Belgique. Le parti chrétien est par exemple lié au mouvement ouvrier chrétien, il existe une mutuelle chrétienne, un syndicat chrétien, des organisations de jeunesse chrétiennes pour les jeunes, des associations... Et à une époque, une personne rentrait dans un de ces piliers et y restait toute sa vie. Pour les partis politiques, il était très important d'avoir cette structuration par piliers donc ils ont soutenu ce financement structurel, notamment parce que certaines associations d'éducation permanente ont été créées pour former les futurs cadres des partis, syndicats... », explique Jennifer Neilz, de la FESEFA⁽¹⁴⁸⁾. De nouveaux piliers ont ensuite émergé comme un pilier écologiste, un pilier pluraliste. Un processus de « dépillarisation » est entamé depuis les années 1960 même si ce système reste encore très important. Il place les associations dans un rapport particulier au pouvoir. « La concertation sociale est très importante à tous les niveaux », explique Jennifer Neilz. Elle rappelle que dès qu'une transformation législative touche le secteur de l'éducation permanente, les acteurs directement concernés participent de la concertation.

Cette culture de la concertation particulière à la Belgique a notamment permis la naissance de ce décret. Aujourd'hui, la discussion se poursuit entre les différents acteurs au sein d'un comité de concertation qui réunit très régulièrement l'administration, l'inspection, le conseil supérieur et la FESEFA.

Cette concertation constitue le terreau essentiel qui a permis au décret de 1976 de voir le jour et de garantir le droit de critique des associations. Il reconnaît également l'importance de la construction de ces capacités critiques en soulignant le rôle des associations dans le travail d'émancipation individuelle et collective. En effet, le texte soutient que les associations œuvrent à : « une prise de conscience et une connaissance critique des réalités de la société ; des capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation ; des attitudes de

(146) Décret sur l'éducation permanente : <https://archive.pfwb.be/99180RBEI037082>

(147) Intervention à retrouver en vidéo : <https://youtu.be/OBY77RmXM1A>

(148) Séance de l'université populaire des savoirs associatifs, 24 janvier 2024. <https://youtu.be/O-gmCSVTQnU>

responsabilité et de participation active à la vie sociale, économique, culturelle et politique. »

Enfin, ce décret inscrit clairement les associations dans une visée politique, « *dans une perspective d'égalité et de progrès social, en vue de construire une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire qui favorise la rencontre entre les cultures par le développement d'une citoyenneté active et critique et de la démocratie culturelle. »*

Ce terme de démocratie culturelle n'est pas entendu comme une démocratisation de la culture mais comme une reconnaissance des droits culturels, « *dans la culture par, pour et avec tous, c'est-à-dire que l'on considère que les publics sont le moteur d'une expression culturelle propre. Nous ne sommes pas dans la culture descendante ; nous partons du principe que tout le monde est moteur et créateur de culture »*, explique Jennifer Neilz. Finalement, c'est un pouvoir qui finance son contre-pouvoir avec un subventionnement structurel organisé en quatre axes d'activités : l'animation socio-culturelle, la formation, la production de savoirs associatifs, les campagnes grand public.

Chaque association agréée reçoit annuellement une subvention pour ses activités, son fonctionnement et une partie de ses emplois lorsqu'elle en a. Ces montants, inscrits dans les textes, ne peuvent pas baisser et sont théoriquement indexés tous les ans. Enfin, les objectifs, les thématiques, les méthodologies, les modes d'action sont laissés à la décision des associations, rien ne leur est imposé, dans l'esprit de notre définition de la subvention qui veut qu'elle soit sans contrepartie. Au final, ce décret concerne 280 associations, agréées éducation permanente, soit 2300 ETP et un budget total de 71 millions. Un petit îlot mais ses acteurs militent pour un élargissement de ce décret à l'ensemble du secteur associatif.

Ce type de financement marque une confiance envers la capacité des associations à construire leurs actions en fonction de leur réalité de terrain et des connaissances et vécus des personnes accompagnées.

Le temps de penser

Comment ce « socle de sérénité » s'inscrit dans les pratiques associatives ? Prenons l'exemple de l'association SAW-B. Agréée éducation permanente, elle entre dans l'axe 3 du décret. Elle a pour mission « *de défendre et de déployer l'économie sociale comme alternative crédible et concrète au capitalisme néolibéral mondialisé »*. En 2022, elle recevait 318 000

euros de subventions publiques sur un budget total de 1 830 000 euros. Elle compte 25 salariés et cherche à promouvoir l'économie sociale (équivalent de l'économie sociale et solidaire en France) mais également à développer un regard critique et réflexif sur cette même économie sociale qui parfois reproduit les mécanismes économiques dominants. « *Notre action consiste à développer une analyse critique de la société, à proposer et expérimenter, c'est-à-dire participer à la construction et la proposition d'activités alternatives, de nouvelles visions, de nouveaux rôles, et dans cette construction, de continuer l'analyse critique. Ne pas rester à : l'économie sociale va sauver le monde, il suffirait de... Non, l'économie sociale elle-même doit faire un travail critique sur elle-même pour continuer à progresser »*, explique Quentin Mortier, son co-directeur ⁽¹⁴⁹⁾.

Or, seul ce financement permanent permet ce retour critique dans le temps long. L'association mène, par exemple, un travail sur la gestion dans les associations après avoir constaté que cette gestion était un impensé associatif, qu'elle s'inspirait, dans l'économie sociale, très largement de la gestion des entreprises classiques. Est-ce qu'un plan financier d'une entreprise sociale doit être le même que celui d'une entreprise capitaliste ? SAW-B pense que non et décide sur un temps long de s'engager dans un temps de réflexion autour de ces questions.

« *C'est l'avantage de ce financement, nous ne devons pas annoncer à l'avance le détail, nous n'avons pas d'indicateurs de résultats prédéfinis. Nous posons un cadre et, à la fin, nous disons où cela nous a mené, ce que nous en avons fait. Nous avons une liberté de développement exceptionnelle car rares sont les financeurs qui permettent de faire cela »*, poursuit Quentin Mortier.

L'association a donc mené un travail d'enquête auprès d'une centaine d'associations, publié une analyse suite à une rencontre avec Philippe Eynaud, auteur de « Solidarité et organisation : penser une autre gestion ». Philippe Eynaud construit une analyse critique de la gestion dominante appuyée sur une extension du champ de l'entreprise marchande et estime que tout ne peut pas faire l'objet d'une viabilité financière, qu'il existe un besoin de penser la gestion des organisations qui permettent à notre société d'être viable et qui ne relèvent pas de l'économie de marché. Sortir de cette culture anglo-saxonne et se nourrir d'autres cultures permettrait, selon lui, de voir la multiplicité des

(149) Séance de l'université populaire des savoirs associatifs, 24 janvier 2024, op., cit

Deuxième piste : construire un cadre législatif protecteur ?

organisations et des économies (économie populaire, domestique, réciprocaire, substantive...) hors de la seule rationalité marchande. Ce temps de recul a donc permis à l'association de penser autrement la gestion. Elle a ensuite organisé une journée de colloque, animé des ateliers pour s'enrichir du savoir d'expérience des participants, et entamé une recherche-action sur deux ans dont ils peaufinent aujourd'hui les résultats avant une publication et un travail de plaidoyer auprès des candidats à la future élection belge pour tenter de faire bouger le cadre et modifier certaines pratiques.

Ce financement a donc permis de prendre le temps, de sortir de la dictature du projet et de penser sur le temps long, d'ouvrir la possibilité d'une analyse auto-réflexive qui seule permet des possibles transformations dans le mode de fonctionnement même de l'association. Or, si nous voulons transformer le monde, commençons par le faire dans nos organisations.

L'auto-évaluation en pratique

Cette dimension auto-réflexive se retrouve également dans le mode d'évaluation inscrit dans le décret. En 2018, une réforme du décret introduit la nécessité pour toutes les associations financées d'une auto-évaluation réflexive tous les cinq ans. Cette réforme cherche à sortir d'une évaluation axée sur le quantitatif. L'association n'est pas jugée ou sanctionnée sur cette évaluation qui se positionne comme une aide à penser son adéquation avec l'article 1^{er} du décret. Pour accompagner les associations dans cette démarche, une circulaire, à laquelle Luc Carton a beaucoup œuvré, précise le sens de cet article 1^{er} à partir de quatre questions :

Quel est le rôle de l'association dans le développement de l'action associative ?

Le texte de la circulaire précise que, pour répondre à cette question, il est possible de revenir à la dynamique fondatrice de l'association et son évolution, sa dynamique institutionnelle, sa capacité à renforcer l'action du monde associatif ou sa contribution à changer la société.

De quelle manière l'association entend-elle défendre un ou plusieurs droits parmi les droits fondamentaux, économiques, sociaux, culturels, environnementaux, civils et politiques ?

Il est proposé à l'association d'expliquer son action pour faire connaître les droits, l'exploration de nouveaux droits ou la promotion de l'exercice de ces droits.

« C'est l'avantage de ce financement, nous ne devons pas annoncer à l'avance le détail, nous n'avons pas d'indicateurs de résultats prédéfinis. »

QUENTIN MORTIER



De quel point de vue critique l'association est-elle porteuse sur la société ?

Il est essentiel de montrer qu'il existe une construction collective de ce point de vue, qu'il est socialement situé, informé, instruit, nourri soit par des informations objectives, soit par des débats, qu'il est critique c'est-à-dire mis en débat en interne même si cela peut être problématique, et qu'il doit être ensuite rendu public.

Quel est/ quels sont/ l'effet/ les effets et l'impact que l'association cherche éventuellement à produire et/ou à susciter à partir de ses actions et vers quels destinataires ?

La question est tournée de telle sorte qu'on ne peut pas demander des résultats et des impacts mais elle s'intéresse à ce que l'association cherche éventuellement à produire ou à susciter. La circulaire définit les niveaux de transformation envisagée : une inflexion volontaire des attitudes des individus et des groupes ; l'organisation collective des individus et des groupes pour initier/inventer une alternative ; des mutations politiques attendues, des changements de législation ; un changement de régime, de paradigme, de société, une révolution.

Actuellement, il existe une volonté d'entendre cette pratique d'auto-évaluation à tous les autres secteurs socioculturels puisqu'il apparaît que l'évaluation centrée sur le quantitatif masque et fait perdre aux associations le sens des actions.

Dans notre contexte français, cette pratique interroge la montée depuis les années 2010 des méthodes d'évaluation par la mesure de l'impact social.

II - 2. Le financement belge : anomalie ou modèle pour l'Union européenne ?

PAR JEAN-MICHEL LUCAS, UNIVERSITAIRE, PERSONNALITÉ INDÉPENDANTE, MEMBRE FONDATEUR DU LABORATOIRE DES DROITS CULTURELS

Prologue. Ce texte est un prolongement de la rencontre organisée par l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations sur la politique de l'éducation permanente en Belgique francophone. Il a bénéficié des échanges avec l'équipe de la FESEFA (Fédération des Employeurs des Secteurs de l'Éducation permanente et de la Formation des Adultes) que je remercie pour les précisions qu'elle m'a apportées. Il doit beaucoup aux encouragements de Luc Carton qui en a approuvé l'ossature quelques jours avant sa disparition.

La résistance est faible mais le constat est indéniable : les associations sont de plus en plus soumises à des contraintes quantitatives **d'efficacité** des actions qu'elles mènent avec de l'argent public. C'est vrai en France, c'est tout aussi clair dans le reste de l'Union européenne : la pratique s'est installée de soumettre tout financement public à des critères de réussite de chaque action financée. C'est le principe des appels d'offre, mais aussi des appels à projet. Même la « subvention », pourtant sans contrepartie, n'a pas échappé aux effets pesants de l'exigence de **réalisation effective d'actions définies à l'avance et bien déterminées**, avec la nécessité « *d'un compte rendu financier qui atteste de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention.* » C'est cet « objet » désigné à l'avance qui justifie l'apport public et pas un autre, sinon l'argent public est considéré comme détourné puisque utilisé à d'autres fins, ce que la loi ne manque pas de sanctionner durement.

Un récent rapport du Conseil économique, Social et Environnemental⁽¹⁵⁰⁾ a dressé le constat imparable de cette « *évolution structurelle des financements des associations* » qui se « *traduit par une fragilisation de leur équilibre financier mais aussi et surtout par une perte de sens et une invisibilisation de ce qui caractérise l'association, c'est-à-dire l'intérêt général et le non lucratif. Le CESE y voit aussi un risque élevé de dégradation de la vie démocratique.* »

Il y a mille raisons qui ont conduit à cette situation. Dans le droit fil du rapport du CESE, je voudrais sur-

tout insister, ici, sur une raison qui me paraît dominante : la priorité accordée par l'Union européenne à la libéralisation des échanges. L'idéal du marché concurrentiel a été traduit dans des articles du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) qui impose la norme de la liberté de circulation (des biens et services, des capitaux, des personnes) comme source première du progrès collectif de l'Europe. Du coup, les apports publics décidés pour des raisons politiques propres, indépendantes de cet idéal de marché sont devenus suspects ; ils contiennent le risque de détraquer l'intérêt général de l'Union en ayant pour « *effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché intérieur.* » La dépense publique n'est pas vertueuse par nature ; elle doit être placée sous contrôle⁽¹⁵¹⁾.

Partout en Europe, dans le moindre village, le responsable public a dû se montrer vigilant pour éviter que son soutien au monde associatif ne vienne fausser la concurrence et donc nuire à l'intérêt collectif de l'Union. Pour cela, il est recommandé que chaque

(150) Rapport du CESE : *Renforcer le financement des associations, op., cit.*

(151) L'article 107-1 du TFUE est explicite : Article 107.1 : Sauf dérogations prévues par les traités, sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou qui menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions.

Deuxième piste : construire un cadre législatif protecteur ?

décideur public s'aligne sur le dispositif ad hoc mis en place par l'Union. Il s'agit des **SIEG**, « les services d'intérêt économique général ». Avec cette technique, l'Union résout les difficultés : les financements publics sont possibles à condition qu'ils respectent la suzeraineté concurrentielle. Avec ces SIEG, des financements publics pourront être attribués à des associations mais elles seront en concurrence avec tout autre organisation capable de répondre, efficacement, à la demande publique. À ce jeu, que le meilleur gagne : une association n'est pas différente d'une multinationale hyperlucrative ; l'association n'est aucunement reconnue dans sa spécificité, notamment non lucrative.

Avec les SIEG il faut savoir saluer l'exploit : la doctrine du marché libre a réussi à s'imposer au sein même de la sphère publique !

Ainsi, s'évanouit l'idée même de soutenir une association pour la valeur collective de ses activités ; il n'est plus acceptable de la soutenir pour son **fonctionnement global**. La norme est uniquement de financer les produits, biens et services qu'elle fabrique et qu'elle peut vendre. On le comprend aisément : si l'association est financée au fonctionnement global, il sera impossible de savoir quel sera le « service » précisément fourni à la population et dont le prix sera comparable avec celui des services équivalents proposés par d'autres fournisseurs sur le marché concurrentiel. Pour éviter d'être sanctionné pour outrage à la sainte concurrence, le responsable public préférera un financement qui permet d'identifier les coûts de chaque action, de chaque tâche ou de chaque projet. Avec le financement à l'acte identifié, il n'y a plus guère de possibilités de prendre en considération la finalité collective de l'association. Pour reprendre les mots du CESE, les États sont poussés « à appliquer des principes de mise en concurrence et d'évaluation d'impact dans tous leurs champs d'intervention ; en découle le recours croissant aux appels d'offre (au détriment des subventions) qui permettent une objectivation opérationnelle et financière tout en offrant des chances « égales » aux acteurs économiques, quels que soient leur statut, leur origine géographique ou leurs modalités d'action.»

Cette pesante atmosphère concurrentielle a tissé sa toile comme une araignée sait le faire. Pourtant cette immense spirale aux fils aussi solides et collants que ceux d'Arachnée, n'est pas parvenue à s'implanter partout. Il y a, au moins, un territoire privilégié qui a échappé à l'obligation de soutien public aux seules

actions définies à l'avance et réalisées efficacement ! Il se trouve en Belgique, du moins dans l'entité fédérée de la Communauté française de Belgique (appelée communément Belgique francophone).

Ici, l'autorité publique a fait le choix politique de valoriser les associations d'éducation permanente et d'apporter un soutien financier à leur fonctionnement global, de surcroît sur plusieurs années, en adéquation avec les missions d'intérêt général qui leur sont reconnues par le gouvernement. L'approche est d'autant plus intéressante qu'elle touche aussi d'autres activités à enjeux collectifs comme les centres de jeunes ou les centres d'expression et de créativité.

Si l'on s'en tient à l'Éducation permanente, la question devient : le financement public au fonctionnement des associations est-il une exception marginale par rapport à la norme qui s'est répandue partout dans l'Union ? Est-il une erreur, relégué sur un territoire sans importance, une sorte de relique d'un passé militant que l'on a cru glorieux ? La situation belge est-elle une **anomalie** si particulière qu'elle ne saurait avoir d'avenir au-delà du contexte limité qui l'a vu naître ?

À l'inverse, devrait-on, plutôt, considérer que le dispositif belge de soutien au fonctionnement porte en lui les valeurs **politiques essentielles** que l'Union entend promouvoir à travers sa Charte des droits fondamentaux : dignité, liberté, égalité, solidarité, ... ? En ce sens, l'exemple belge de soutien aux associations ne devrait-il pas devenir le modèle à encourager au nom des valeurs d'intérêt général de l'Union ? Ne devrait-il pas inspirer les autres États en les incitant à minorer le poids de la logique concurrentielle dans leurs politiques publiques et répondre, alors, un peu mieux aux crises démocratiques qui secouent l'Europe ?

Les ambitions d'intérêt général du financement de l'Éducation permanente en Belgique.

L'Éducation permanente en Belgique francophone a une longue histoire sociale ; elle est inscrite dans les luttes pour l'émancipation portées par des mouvements ouvriers des 19^{ème} et 20^{ème} siècles, avec les différents courants de pensée et d'action qui les ont traversés. De cette histoire sociale et politique complexe, qui s'est encore diversifiée depuis la seconde guerre mondiale, on retiendra, ici, la reconnaissance par le législateur, dans les années 1970, de l'importance de l'éducation permanente : « Dans la droite ligne des idées relayées par les mouvements ouvriers chrétiens et socialistes à la charnière des XIX^e et XX^e siècles, le

L'exemple belge de soutien aux associations ne devrait-il pas devenir le modèle à encourager au nom des valeurs d'intérêt général de l'Union ?



législateur la conçoit en deux étapes. Une première vise à fournir aux publics ciblés les outils d'analyse, de compréhension et de critique de leur environnement, de leurs réalités sociales. La seconde doit leur permettre d'agir, de s'émanciper, dans la perspective de résorber les inégalités culturelles dont ils sont victimes. »⁽¹⁵²⁾

L'Éducation permanente est, ainsi, comprise comme un projet politique ambitieux qui trouve son expression dans l'État de droit de la Belgique francophone à travers le décret (équivalent à une loi) de 1976 révisité en 2003, lui-même réformé en 2018⁽¹⁵³⁾.

Quelques extraits suffisent à montrer la détermination de cette politique publique.

Le décret considère, par exemple, que l'argent public confié aux associations doit être mobilisé pour contribuer au « *développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques.* »

Le décret belge lie le soutien public à la nécessité pour les personnes d'acquérir plus de droits dans « *une perspective d'émancipation individuelle et collective* ». Il ne cantonne pas à vouloir « satisfaire des besoins » de consommateurs pauvres, comme trop souvent avec les SIEG ! Il vise un autre monde de la responsabilité publique !

On se doute, alors, que la mission émancipatrice de l'association d'éducation permanente devra être d'organiser des activités qui permettent aux personnes de développer leurs « *capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation* », « *principalement chez les adultes* ». Dans cette conception, l'intérêt général n'ad-

vient que si les personnes sont en mesure d'engager des « *initiatives démocratiques et collectives* ». Les associations, dans le quotidien de leur fonctionnement, ont la charge d'accompagner les personnes pour stimuler leurs **capacités** à jouer un rôle dans la vie démocratique. C'est une lourde responsabilité qui repose sur la bonne qualité des relations que les personnes entretiennent les unes envers les autres, pour agir en commun dans la « cité ».

Cela signifie clairement que la volonté politique n'est pas d'exiger que les associations délivrent des services qui se contenteraient de faire plaisir à leurs adhérents. Organiser un service de cours de français ou des journées de colonies de vacances à la mer, ne suffira pas si les participants sont **heureux** d'avoir été assistés tout en restant **soumis** à la générosité des puissants ! Le bonheur peut être grand sans que le rapport de domination ne change, tant il est vrai, comme le rappelle Amartya Sen, que les pauvres ont des satisfactions de pauvres avec les services qui vont avec ! « *Les plus désespérément démunis ajustent, en général, leurs désirs et leurs attentes au peu qu'ils jugent réalisable* », « *pour parvenir à rendre leur vie un tant soit peu vivable* »⁽¹⁵⁴⁾.

L'association d'éducation permanente reçoit, alors, pour mission délicate de favoriser des relations moins injustes en ouvrant des opportunités aux personnes de devenir un peu mieux actrices de leur vie. On ne s'étonnera pas que le décret apporte des moyens publics pour que les associations puissent privilégier « *la participation active des publics visés et l'expression culturelle* ».

À ce stade, on retient la volonté politique d'inscrire l'activité émancipatrice des associations dans « *une perspective d'égalité et de progrès social, en vue de construire une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire qui favorise la rencontre entre les cultures...* »

La finalité est que l'association par son action contribue à « *faire évoluer les comportements et les mentalités sur des enjeux culturels, de citoyenneté et de démocratie* ». On en déduit aisément que l'associa-

(152) Sur cette histoire de l'éducation permanente, voir François Welter : « Les enjeux de l'éducation permanente à travers les décrets de 1976 et 2003 : une approche historique du pluralisme culturel, de la démocratie culturelle ».

(153) Décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente, ministère de la communauté française, numac : 2003029435.

(154) Amartya Sen, *L'idée de justice*, Flammarion, Paris, 2010.

tion devra, à tout moment, savoir adapter les formes **d'accompagnement** des personnes pour tenir compte de l'inévitable **dimension subjective** et opaque des personnalités de chacun, loin d'une illusoire efficacité « objective » des actions menées. Pour le dire comme Amartya Sen, ces exigences d'accompagnement des personnes s'avèrent « **incommensurables** » et il n'y a aucune raison d'en avoir peur : l'émancipation espérée est aussi individuelle que collective et les chemins qui y conduisent ne sont heureusement pas connus à l'avance.

C'est pour cela que le décret a la lucidité politique d'ajouter une mission supplémentaire : les associations, parce qu'elles sont d'éducation permanente, doivent favoriser « *une prise de conscience et une **connaissance critique** des réalités de la société.* » **Développer l'esprit critique** comme finalité politique démocratique, voilà bien une préoccupation étrangère aux SIEG (comme d'ailleurs au « Contrat d'engagement républicain » à la française). L'intention de la politique publique d'éducation permanente est claire : chaque personne se trouve insérée dans de multiples processus qui la dominent et limitent **ses choix de vie**, ce qui induit que l'accompagnement des associations doit lui permettre de forger un point de vue critique de ses expériences malheureuses « *de l'injustice, de la souffrance, de l'indignation* ».

Là encore, pas de magie du « produit » clé en main : « *Il n'est pas de mode d'emploi de l'élaboration du point de vue critique !* »⁽¹⁵⁵⁾ Pas d'actions pré-formatées pour cette mission critique essentielle pour la

dignité des personnes. L'association doit rechercher à établir des **relations de qualité** avec les personnes et, pour cela il faut « **du temps** » c'est-à-dire de l'attente et de l'incertitude pour espérer y parvenir.

À ce stade des volontés politiques, on comprend que l'éducation permanente belge est un dispositif public étranger au modèle européen dominant des SIEG. Il obéit à des raisons ignorées par l'État de droit de l'Union. C'est encore plus net quand on entre dans le détail de la mise en place du décret belge.

Des modalités de soutien adaptées aux valeurs politiques d'intérêt général

Les valeurs publiques étant posées, restent les modalités à respecter pour obtenir le soutien public. Pour ne pas rallonger la démonstration, je retiens seulement six éléments significatifs du dispositif belge.

1) La technique administrative la plus nette de la volonté politique de l'éducation permanente repose sur la contractualisation d'un « projet pluriannuel d'une durée de cinq ans »⁽¹⁵⁶⁾.

Voilà donc du temps laissé aux associations ! Ce temps si souvent espéré par tous les acteurs qui se consacrent aux relations entre les personnes. Les associations d'éducation permanente belges en disposent pleinement. On en déduit l'évidence que les pouvoirs publics et les associations s'engagent contractuellement sur une « **stratégie** » dans la durée ; la formule du décret est à mémoriser : « *un **subside forfaitaire annuel d'activités, lié à la présentation, par l'association, d'un projet pluriannuel d'une durée de cinq ans correspondant à l'axe d'action ou aux axes d'action couvert(s) par l'association.*** »

2) On doit aussi pointer la cohérence établie entre la volonté politique et les dispositifs d'administration : le décret affirme, logiquement, la **responsabilité conjointe** des pouvoirs publics et des associations dans la conduite de l'éducation permanente. Il prévoit, ainsi, la présence d'un « *Conseil supérieur de l'éducation permanente* » où sont très présentes les associations concernées. Le Conseil est là pour donner des avis au gouvernement mais il doit obligatoirement être consulté ; il est réuni au moins dix fois par

(155) Voir Circulaire ministérielle relative au décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente, p 6.

(156) Formulation adoptée en 2018, celle du décret de 2003 portait sur un « plan stratégique global de l'association » (art. 12).

Le décret belge lie le soutien public à la nécessité pour les personnes d'acquiescer plus de droits dans « *une perspective d'émancipation individuelle et collective* ».



an, ce qui est une traduction matérielle de son pouvoir d'influence, sachant qu'il a son mot à dire à tous les stades du dispositif, sur la **reconnaissance** des associations d'Éducation permanente, sur leur subventionnement, sur la manière d'évaluer les contrats de cinq ans, sur la politique globale elle-même...

3) Par rapport au système des SIEG qui l'ignore, on notera l'exigence élémentaire de **recours** accordé aux associations qui n'ont pas été reconnues « d'éducation permanente ». Elles peuvent demander au ministère de revoir sa décision mais, en plus, elles peuvent solliciter le Conseil pour défendre leurs arguments. Tout aussi conforme à l'esprit démocratique de cette politique, l'avis du Conseil est transmis obligatoirement à l'association avec celui du ministère. L'obligation de motiver et de garantir la publicité des avis rendus accompagne le souci de transparence de la politique d'éducation permanente.

4) Remarquable aussi, l'extension des domaines d'activités faisant partie de l'éducation permanente. L'approche sectorielle, en silo, est ici minimisée puisque les associations contribuant à cette politique peuvent s'engager dans plusieurs axes d'intervention concourant à l'objectif d'émancipation des personnes. On y trouve, bien sûr, les associations engageant des « *activités de participation, éducation et formation citoyennes* », mais aussi des « *formations d'animateurs* » ou de « *la recherche et des études critiques, autant que de la sensibilisation et l'information* ». De plus, le décret encourage les interrelations entre les champs professionnels au sein même des associations, dans leur quotidien.

5) Dans un système aussi ouvert à la reconnaissance des personnes et à la co-construction avec les associations, on imagine bien que l'évaluation ne peut pas se réduire à du reporting chiffré dans des tableaux Excel. Sans doute, là comme ailleurs, la pression est grande pour « objectiver » les bons usages de l'argent public, avec des critères quantitatifs d'exécution des tâches, mais le dispositif belge maintient la nécessité de prendre du temps pour apprécier les multiples facettes des situations vécues. S'il y a bien un prix à payer, c'est celui d'assumer la complexité des relations d'humanité qui exige discussions, palabres, conciliations, contestations, recours... C'est pourquoi l'association doit d'abord procéder à une **auto-évaluation** associant les personnes : il lui revient d'établir « *un rapport général d'évaluation lors de la quatrième année du quinquennat* », en mobilisant « *une pluralité d'ac-*

teurs impliqués dans l'action. » Ensuite le service du gouvernement, en concertation avec l'association, procède à sa propre évaluation et le Conseil est saisi pour avis de toutes les décisions impactant l'association. Le temps est à l'argumentation contradictoire.

Alors que le modèle européen dominant, veut justifier la dépense publique par l'application de règles « *objectives* » et « *simples* » d'évaluation de l'efficacité, le modèle belge est plus circonspect. Il a la sagesse de prendre en considération les **incertitudes** des relations émancipatrices et d'adopter des procédures qui accueillent les divergences de regards sur le vécu des personnes.

6) Il y a toutefois une limite à cette acceptation des divergences. Le décret la formule ainsi : « *Sont exclues de la reconnaissance, les associations qui ne respectent pas les dispositions de la Convention européenne des droits de l'homme, de la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie et de la loi du 23 mars 1995 tendant à réprimer la négation, la minimisation, la justification ou l'appropriation du génocide commis par le régime nazi pendant la seconde guerre mondiale ou sous le couvert desquelles sont commises toutes autres infractions dont la commission est incompatible avec une reconnaissance par la Communauté française.* » On observera que c'est le seul passage du décret qui fait référence explicitement à un élément du corpus des droits humains fondamentaux.

L'ensemble de ces éléments consacre la différence notoire avec les techniques de financement public régnant dans l'État de droit européen, sous l'emprise des SIEG.

Certes, on devrait ajouter à ce panorama tous les éléments relevant des pratiques quotidiennes de ces associations et des services administratifs. On trouverait, sans doute, dans les rapports d'évaluation (ou entre les lignes de ces rapports), des réalités vécues moins parfaites que les intentions du décret⁽¹⁵⁷⁾. Toutefois, cela ne changerait rien au plaidoyer en faveur d'une vie associative portée par l'**espérance émancipatrice**, dont on sait qu'elle n'a, heureusement, pas la prétention stupide d'être efficace à tout moment pour toutes les personnes.

(157) Par exemple le texte militant : « 2024, un plaidoyer en commun » formulé par nombre d'associations pour revendiquer une meilleure place à la vie associative montre bien qu'en pratique la politique d'éducation permanente a encore de sérieuses marges de progression ! Voir <https://www.fesefa.be/2024-un-plaidoyer-en-commun/>

Je retiendrai, surtout, un seul élément : les raisons d'être de la politique de soutien aux associations d'éducation permanente n'ont pas changé depuis 2003. Le cadre de l'État de droit a trouvé sa place, stable et solide, au sein de la politique publique belge francophone. La question est alors la suivante : cette politique publique est-elle **exportable** dans l'Union européenne ou est-elle condamnée à rester enfermée dans les frontières territoriales de la Belgique francophone ?

Il est indubitable que l'exportation est actuellement inconcevable si l'on prend pour acquis les dispositifs techniques de soutien aux associations, actuellement en vigueur, dans l'État de droit de l'Union. A contrario, elle devient nécessaire si l'on relie le dispositif de l'Éducation permanente aux **valeurs politiques** sur lesquelles l'Union est bâtie.

Cheminons pas à pas dans cette direction : elle nous conduit vers la **Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne**. On sait qu'elle chapeaute l'État de droit de l'Union depuis 2000 et qu'elle a vocation à être respectée par les institutions, organes et organismes de l'Union ainsi qu'aux États membres qui doivent en promouvoir l'application. Elle ne saurait donc compter pour rien !

Certes, les professionnels du droit sauront rappeler toutes les limites de ces droits fondamentaux, notamment celle qui restreint la pertinence de la Charte au champ d'application du droit de l'Union... Toutefois, essayons d'apprécier quelles **perspectives politiques d'intérêt général** pourraient se dessiner **si les acteurs des politiques associatives émancipatrices, à l'instar des associations d'Éducation permanente, investissaient les principales valeurs de la Charte, à commencer par la dignité et la liberté.**

S'appuyer sur la valeur de dignité

La première valeur fondamentale à aborder de front est la « **dignité** ». La Charte des droits fondamentaux affirme l'attachement de l'Union à la dignité en tant que valeur universelle : « *Consciente de son patrimoine spirituel et moral, l'Union se fonde sur les valeurs indivisibles et universelles de dignité humaine, de liberté, d'égalité et de solidarité ; elle repose sur le principe de la démocratie et le principe de l'État de droit. Elle place la personne au cœur de son action en instituant la citoyenneté de l'Union et en créant un espace de liberté, de sécurité et de justice.* » La filia-

La Charte des droits fondamentaux affirme l'attachement de l'Union à la dignité en tant que valeur universelle.



tion est directe avec les convictions de l'article premier de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 : « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits.* »

La dignité de la personne devient, ainsi, une valeur de première importance dans l'État de droit européen donc dans les politiques publiques de l'Union ; elle est mise en exergue dans l'article 1 de la Charte : « **Article premier : Dignité humaine. La dignité humaine est inviolable. Elle doit être respectée et protégée.** »

Ce n'est pas rien par rapport aux ambitions de l'éducation permanente. Sauf à faire preuve d'un cynisme (qui pourrait souvent être justifié) ces mots font directement écho aux missions que le modèle belge confie aux associations.

En première lecture, il paraît évident que le modèle belge de l'éducation permanente répond à cette exigence de respecter et de protéger la dignité des personnes accompagnées par les associations subventionnées. L'ambition du décret de développer « *la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective d'émancipation individuelle et collective...* » ne saurait se déployer **sans garantir la dignité** de toutes les personnes. D'ailleurs, la circulaire précisant le décret de 2003 rappelle, sans ambiguïté, que les associations doivent prendre appui sur « *l'expérience d'indignation* » vécue par les personnes pour favoriser l'approche critique et la prise de conscience des droits à conquérir. »

Pour autant, on ne peut s'empêcher d'observer que le décret de 2003 sur l'éducation permanente, même dans sa version de 2018, **ne fait pas du tout usage du mot « dignité »**. On ne repère l'enjeu de la dignité humaine que de manière implicite lorsqu'il est rap-

pelé que la politique d'éducation permanente vise la reconnaissance des droits fondamentaux des personnes « qui sont déclarés universels, indissociables, interdépendants et intimement liés », comme le rappelle la circulaire commentant le décret de 2003⁽¹⁵⁸⁾.

Dans ces conditions, bien que non verbalisée, la dignité, comme exigence pour l'humanité, est bien présente ; inévitablement, elle vit dans les pensées et les activités des personnes engagées dans l'éducation permanente. Le parlement européen devrait alors considérer que cette politique est une concrétisation bénéfique de l'article 1 de la Charte des droits fondamentaux en Europe. Le dispositif belge devient **exemplaire** pour qui veut répondre à l'ambition politique de la Charte de garantir la dignité des personnes.

On devrait, ainsi, dire que le soutien aux associations d'éducation permanente est une **chance** pour l'Europe puisque cette politique publique donne vie réelle à l'une des valeurs politiques les plus hautes dans la hiérarchie des valeurs européennes.

Revendiquer dans l'espace public la dignité comme condition de l'émancipation

Cette affirmation n'est toutefois pas si facile à partager. En effet, pour beaucoup, la notion de dignité humaine reste floue et **ambiguë** ; à tout le moins, elle est flottante ou, si l'on préfère être optimiste, elle est évolutive.

D'ailleurs, les divergences sont multiples et parfois violentes si l'on songe, par exemple, à la question de l'avortement considéré pour certains comme une atteinte inacceptable à la dignité humaine de l'embryon. On voit aussi que la demande expresse de respect de la dignité peut conduire des groupes de personnes à revendiquer leur particularité culturelle en s'opposant frontalement à d'autres communautés ! Le mot dignité n'est donc pas si rassurant tant il peut être approprié par des forces qui en feront une arme contre d'autres groupes de personnes !

Sur le plan juridique, il ne manque pas de spécialistes acérés pour nier la portée de la notion autant que d'autres la placent en position hiérarchique supérieure dans les conflits de droit⁽¹⁵⁹⁾. La jurisprudence n'est manifestement pas établie et rien ne garantit que le juge statuera en faveur de la dignité émancipatrice si elle doit remettre en cause la règle « suprême » pour l'Union : celle de la libre circulation (des biens, services, personnes, capitaux).

Avec cette référence à la dignité, c'est donc la **controverse** assurée à tous les étages de l'espace public. On peut, d'ailleurs, considérer que cette lutte pour le sens est inutile et même dangereuse puisque en faisant usage du mot « dignité » on se place sur un terrain prisé par ses adversaires politiques.

Pourtant, les acteurs de l'éducation permanente ne manquent pas d'atouts pour affronter ce type de débat politique. Le modèle belge est bien équipé pour **contribuer à la discussion publique** puisque l'ensemble du dispositif est organisé autour des vertus de la discussion. Ici, on ne vend pas des services clés en main, on discute d'abord avec les contradicteurs. On prend le temps de se concerter pour faire et refaire ; on sait bien que la bonne idée ne sera jamais parfaitement mise en œuvre et l'on considère les personnes dans leurs expressions critiques. La pratique du respect de la dignité est partout mais, tout autant, l'interrogation critique sur son effectivité comme le montre les nombreux rapports évaluatifs. La dignité comme processus collectif de reconnaissance des personnes n'est pas une idée en l'air ; **elle s'éprouve dans chaque moment de la vie associative et nourrit la vie démocratique de terrain dont l'Europe a tant besoin.**

Cette valeur choyée par l'Europe n'est donc pas une donnée extraterrestre ; elle naît et se développe à travers ces chemins quotidiens qui sortent les personnes des dominations qui marquent leur indignité. En ce sens, la politique belge révèle suffisamment de situations vécues pour que la valeur de dignité, ainsi conçue et pratiquée, soit **activement défendue, au nom des valeurs d'intérêt général de la Charte.**

A contrario, en **évitant le débat** sur le sens émancipateur de la dignité, les forces associatives laissent trop le terrain libre à des forces politiques réactionnaires. On peut le regretter d'autant qu'avec son ancienneté et son ancrage dans le quotidien, le modèle belge pourrait fort bien prendre le leadership dans cette lutte de sens, au niveau européen.

D'ailleurs, si l'on veut rester pragmatique, une partie du chemin vers cette dignité émancipatrice est déjà ouvert par la Commission elle-même, par exemple dans la Directive services de 2006 : on y repère qu'il

(158) Page 5 de la circulaire ministérielle relative au décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente

(159) Voir par exemple : <https://revuedlf.com/cedh/le-redeploiement-de-la-dignite/>

est nécessaire pour préserver les valeurs de l'Union de financer des services d'intérêt général garantissant la dignité des personnes ⁽¹⁶⁰⁾ du moins pour les personnes exclues du marché : « *ces services sont essentiels pour garantir le droit fondamental à la dignité et à l'intégrité humaines et sont une manifestation des principes de cohésion sociale et de solidarité et ne devraient pas être affectés par la présente directive.* » Voilà bien un aveu que la dignité de la personne doit être prise en considération ; il ne reste qu'à prolonger ce chemin.

L'Union serait moins inconséquente si elle ne limitait pas la valeur « essentielle » du respect de la dignité aux seules personnes hors circuit du marché ! Chaque personne devrait pouvoir avoir la garantie d'être traitée avec dignité, dans son travail, dans les services publics, dans ses achats, dans sa rue, chez elle, etc... Même au plus haut niveau des hiérarchies, aucune personne ne saurait subir des relations indignes qui confinent au mépris, à la défiance, à la suspicion, peut-être même à l'invisibilité, la réification ou à l'exclusion.

La responsabilité politique de l'Union devrait être de le reconnaître en soutenant, en priorité, ces acteurs associatifs qui contribuent à la concrétisation de la valeur de dignité, valeur « essentielle » pour la démocratie européenne. Dans cette perspective, le modèle belge serait vite suivi par d'autres mouvements qui se préoccupent des mille situations d'oppressions subies par les personnes à cause de leur origine, de leur genre, de leur couleur de peau, de leur religion, etc. au bout d'une liste d'atteintes à leur dignité qui ne semble jamais s'arrêter.

Refuser la réduction du sens de la liberté

La deuxième valeur fondamentale est la liberté. La Charte des droits fondamentaux place la « liberté » au plus haut des valeurs de l'État de droit, à la suite de la « dignité ». Elle est affirmée au chapitre 2 de la Charte dans son article 6.

D'un point de vue éthique, on ne peut guère se plaindre de voir l'Europe promettre la liberté pour ses citoyens dans le droit fil de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et de son incontournable article premier qui fait de la liberté, de l'égalité et de la dignité les conditions premières de notre commune humanité. Là encore, la promesse est très générale et appelle des précisions détaillées pour ne pas être vide de sens.

L'Union européenne n'a pas manqué de le faire en donnant un **sens précis** à la notion de liberté. Elle a

La politique d'éducation permanente vise la reconnaissance des droits fondamentaux des personnes « *qui sont déclarés universels, indissociables, interdépendants et intimement liés* ».



retenu, principalement, celui de « liberté de circulation des biens et services, des capitaux, des personnes » et cette interprétation de la liberté comme liberté « économique » a été intégrée dans les réglementations techniques de l'Union. Le Traité sur le Fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) (ses articles 101, 107 etc.) a sanctuarisé ce choix de la liberté économique et la Cour de justice de l'Union européenne l'a imposé dans sa jurisprudence. Au sein de l'État de droit, les SIEG sont l'héritage technique de cette réduction de sens du mot liberté à la seule liberté de circulation. En somme, être libre de « circuler » suffit à l'Union sans le moindre espoir de négociation sur d'autres sens possibles, pourtant cohérents avec les ambitions politiques de la Charte elle-même. D'ailleurs, ce sens

(160) Cet exemple de reconnaissance forcée de la valeur de dignité se lit dans ce passage de la Directive « services » de 2006 (point 27) où la dignité émerge comme fondement de « services d'intérêt général » qui ne soient pas « économiques », c'est-à-dire soumis aux exigences des SIEG. Extraits : « *La présente directive ne devrait pas couvrir les services sociaux dans les domaines du logement, de l'aide à l'enfance et de l'aide aux familles et aux personnes dans le besoin qui sont assurés par l'État au niveau national, régional ou local, par des prestataires mandatés par l'État ou par des associations caritatives reconnues comme telles par l'État avec pour objectif d'assister les personnes qui se trouvent de manière permanente ou temporaire dans une situation de besoin particulière en raison de l'insuffisance de leurs revenus familiaux, ou d'un manque total ou partiel d'indépendance et qui risquent d'être marginalisées.* ».

unique s'est, autoritairement, imposé même aux associations et aux responsables publics qui n'ont pas été en mesure de lui opposer d'autres conceptions de ce qui fait liberté dans les relations entre les personnes.

Avec cette fermeture du sens, on comprend que le mot soit devenu aussi suspect que celui de dignité : revendiquer ouvertement la valeur de liberté revient à se jeter dans la gueule du loup du libéralisme marchand. Toute activité se transforme inévitablement en « offre de biens et services sur un marché concurrentiel » et devient « économique » au sens de la Cour de justice, même avec les efforts des acteurs de l'ESS pour éviter cet enfermement.

Pourtant, une telle réduction de sens est peu cohérente avec les ambitions de l'Union : la référence aux droits humains fondamentaux devrait obliger l'Union à associer la notion de liberté aux personnes, elles-mêmes, en tant qu'êtres humains dignes et libres, dotés de l'ensemble indissociable de leurs droits. Pas seulement aux actes d'échanges contre monnaie ! Au-delà du regard juridique, la dimension d'éthique publique devrait interroger cette réduction de la liberté. En effet, la liberté de circulation marchande a trop promis le bonheur, le bien-être et son cortège d'égalité, de progrès et de paix pour être encore porteuse de l'intérêt général de l'Union. Elle a joué de l'emphase, comme on s'en rend compte en lisant, par exemple, l'introduction de la Directive « services » de 2006.

Remettons en mémoire les vaniteuses prétentions politiques de cette liberté de circulation : après nous avoir assuré qu'un « *marché libre obligeant les États membres à supprimer les obstacles à la circulation transfrontalière des services, tout en renforçant la transparence et l'information pour les consommateurs, offrirait un plus grand choix et de meilleurs services, à des prix plus bas, aux consommateurs* », la Directive vante ses vertus politiques en affirmant que « *la libéralisation des échanges est un moyen essentiel pour renforcer l'intégration entre les peuples européens et pour promouvoir le progrès économique et social équilibré et durable* ».

Vingt après, on ne peut que s'étonner de cet abus des mots qui vire à l'aveuglement ; surtout quand la Directive détaille la multitude de bienfaits politiques dus à la concurrence : « *En éliminant ces obstacles (à la libéralisation des échanges), il importe de veiller à ce que le développement des activités de services contribue à l'accomplissement de la mission visée à l'article 2 du traité, à savoir promouvoir dans l'ensemble de la*

Communauté un développement harmonieux, équilibré et durable des activités économiques, un niveau d'emploi et de protection sociale élevé, l'égalité entre les hommes et les femmes, une croissance durable et non inflationniste, un haut degré de compétitivité et de convergence des performances économiques, un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement, le relèvement du niveau et de la qualité de vie et la cohésion économique et sociale et la solidarité entre les États membres. »

En 2025, toutes ces vertus annoncées sont surtout en crise ! Elles sont confrontées à la crise démocratique en Europe, aux replis nationalistes, à la guerre aux portes des terres européennes, aux échecs du libre échange mondialisé avec des inégalités économiques et sociales croissantes et le désastre climatique qui n'est pas près de se soumettre au règne de la croissance marchande... L'Europe mérite mieux que cette conception d'une liberté du commerce, demiurge de notre avenir commun. Une autre idée de la liberté devrait s'imposer pour engager le futur de l'Union.

Revendiquer dans l'espace public la liberté effective émancipatrice

Dans ce contexte, plutôt que d'éviter l'usage du mot, il pourrait être de **bonne guerre** de sauver l'Union contre elle-même en plaidant une autre conception de la liberté qui sache s'ancrer dans les valeurs fondamentales de la Charte. Dans cet esprit, la politique belge de l'éducation permanente a bien des atouts.

Elle concentre, en effet, ses efforts sur la **liberté effective** des personnes. Elle considère que la liberté est entravée quand la personne subit une contrainte qui la dépasse et limite ses possibilités de devenir de plus en plus autonome. L'enjeu politique de cette liberté effective est alors la **capacité** de la personne à s'émanciper de ces dominations qui l'enserrent dans son quotidien.

La liberté effective de la personne ne peut, alors, se réduire à pouvoir « circuler » dans les réseaux tissés par la concurrence marchande. D'ailleurs, la personne peut-elle s'émanciper, seule, par le jeu miraculeux du marché libre et de la liberté de circulation ? Peut-être pour certaines d'entre elles, dans la mythologie des « self made men » ; le système de marché n'est pas avare de grandes réussites où des personnes venues de la pauvreté deviennent maîtresses de leur destin grâce à leur enrichissement via l'accumulation des profits. Sauf que le système de marché ne prend

jamais la responsabilité politique de soutenir les personnes qui ne parviennent pas à maîtriser les voies marchandes de l'enrichissement ; bien au contraire, il laisse à chacun la responsabilité de ses malheurs ; il en fait exemple pour montrer aux autres les chemins à ne pas suivre ! Il n'offre aucune alternative que l'enrichissement marchand à l'émancipation des personnes. La crise démocratique aurait dû alerter sur ces limites d'une liberté accolée à la seule circulation marchande.

Une autre voie politique doit être négociée qui associe la liberté effective à la liberté de faire des choix. La personne doit être en « pouvoir d'agir » pour se libérer des situations où elle subit plutôt qu'elle ne choisit sa vie. Le chemin du progrès de cette liberté effective passe par le déploiement des possibilités de coopérer avec les autres ⁽¹⁶¹⁾.

Une liberté qui fait naître une conscience de soi construite dans un mouvement collectif d'émancipation, créateur de nouveaux droits. En somme, une approche de la liberté souvent mise en œuvre dans les mouvements d'éducation populaire.

Aujourd'hui, il faut réécrire les attendus de la Directive « service » en mettant au centre ces libertés effectives des personnes qui élargissent **leurs possibilités d'émancipation** à travers la vie associative nourrie de relations de qualité entre les personnes, autant que d'inter-relations positives avec les autres vivants.

Les pratiques de l'Éducation permanente rendent crédibles cette approche de la liberté effective. Dans ces relations, la liberté d'une personne s'accroît quand

L'intérêt général
d'une Union ambitieuse
devrait se concentrer
sur ces valeurs
premières de
son État de droit
que sont celles
des droits humains
fondamentaux.



l'association qui l'accompagne lui permet d'obtenir des papiers qu'elle ne parvient pas à avoir par elle-même. Quand une personne, soutenue par d'autres, peut accéder à un logement mieux adapté à la vie de ses enfants, c'est alors plus de libertés réelles au quotidien pour la famille.

On est alors très loin de la conception simpliste de la « réponse aux besoins de la population ». Quels besoins ? D'ailleurs, la personne dont le chemin a croisé les activités de l'association, savait-elle dire ses besoins ? Peut-être même qu'elle n'avait rien demandé faute de se sentir libre de le faire. Malgré tout, autour d'un café ou dans la boutique solidaire, elle a pu entendre une parole attentive ou apprécier un silence ou un regard d'empathie qui lui a ouvert la voie de possibles libertés inconnues d'elle. Les actions peuvent être aussi diverses que « boire un café, se retrouver, partager ses problèmes, déjeuner ou souper ensemble, trouver des alliés ou une expertise pour réagir à des avis d'expulsion de son logement, d'accéder à des soins de santé, d'obtenir des allocations sociales ou de faire reconnaître un diplôme étranger, etc. ». La liberté effective des droits humains fondamentaux se conquiert par ces relations de qualité que les personnes, accompagnées comme accompagnantes, vont nouer ensemble. Il ne s'agit **aucunement de « services »** efficaces, offerts à des consommateurs démunis !

Le modèle belge **donne vie à cette conception de la liberté effective** : si la personne, reconnue dans la dignité de sa parole, **pèse avec d'autres**, sur les choix publics d'aménagement du quartier, c'est encore de nouvelles libertés de vivre mieux qui se dessinent dans la cité en subissant moins l'absence de transport public, le bruit infernal de la vie motorisée, le manque de commerce de proximité ou la violence imposée des spots de deal...

On en dirait autant des actions menées collectivement pour mieux faire usage de l'eau, comme bien commun, éviter les gaspillages de ressources ou mieux préserver la diversité des systèmes écologiques. Ce sont, là, nos libertés réelles qui sont en jeu quand le monde de la croissance marchande dégrade, à grand pas, la planète victime de nos excès productivistes.

Je ne fais ici que reprendre quelques **éléments des réalités vécues** par les personnes au sein des asso-

(161) On peut renvoyer, ici, à l'analyse fouillée d'Axel Honneth dans *Le droit de la liberté. Esquisse d'une éthicité démocratique*, Paris, Ed. Gallimard, 2015.

ciations d'Éducation permanente avec **les relations d'humanité** qu'elles échafaudent, ou mieux qu'elles cultivent.

Une Union européenne plus démocratique devrait plaider pour ces politiques d'accompagnement émancipateur qui, progressivement, réduisent les pesanteurs de toute sorte qui limitent nos libertés de choix de vie en commun. L'intérêt général d'une Union ambitieuse devrait se concentrer sur ces valeurs premières de son État de droit que sont celles des droits humains fondamentaux et mieux négocier **les outils d'administration** adaptés à cette ambition émancipatrice. Comme l'exprime fortement Federico Tarragoni ⁽¹⁶²⁾ : « *Après avoir arraché l'émancipation à l'oubli, il reste donc à la faire évoluer pour qu'elle ait, à proprement parler, un avenir, tout comme les sociétés humaines qu'elle viendrait façonner. Nous nous trouvons à un carrefour. Plus nous banalisons les états d'urgence démocratiques, plus nous assimilons la liberté à la consommation, plus nous trouverons confortable l'état de léthargie civique engendré par la gestion gouvernementale des risques sociaux (sanitaires, financiers, sécuritaires, climatiques) plus l'émancipation s'effacera.* »

Sortir de l'impasse en faisant de la politique belge un modèle pour l'Union

Acceptons l'idée que la dignité et la liberté, comprises comme valeurs émancipatrices, sont bien des valeurs fondamentales de l'Union européenne.

Il n'est pas bien difficile d'y ajouter les valeurs **d'égalité et de solidarité** qui sont revendiquées explicitement à la fois par la politique d'éducation permanente et par la Charte des droits fondamentaux dans ses chapitres 3 et 4. Il n'y a, alors, aucun obstacle pour considérer que ces valeurs essentielles pour l'Europe s'incarnent concrètement dans les activités des associations d'éducation permanente belges.

Conclusion : cette politique, toute locale qu'elle soit, devrait être accueillie comme un modèle de référence pour l'ensemble des États de l'Union.

Le décret belge de 2003 ne serait plus, alors, une spécificité locale, une sorte de bizarrerie de l'État de droit de la Belgique francophone. Il devient un exemple à suivre, du moins, à travailler collectivement pour parvenir, enfin, à mettre au point des techniques de soutien public adaptées aux associations qui répondent aux valeurs d'intérêt général de la Charte de l'Union. D'autres pratiques associatives dans d'autres États entreraient aisément dans ce cadre public. Au côté du

Acceptons l'idée
que la dignité et
la liberté, comprises
comme valeurs
émancipatrices,
sont bien des valeurs
fondamentales de
l'Union européenne.



modèle belge de l'éducation permanente, on y retrouverait les multiples modes d'organisations associatives qui forgent des relations émancipatrices d'où les personnes, en autonomie, voient leur situation réelle changer, sans doute étapes par étapes, luttés après luttés, retour en arrière et bonds en avant.

Sans doute que toutes les associations d'individus ne répondront pas à ces exigences d'éthique publique avec leurs modalités d'application. On peut comprendre que des associations (par exemple celles qui se contentent de la forme juridique de la loi de 1901) passent souvent pour de simples producteurs de biens et services sur des marchés particuliers et que, finalement, en gagnant des appels concurrentiels à projets, ce cadre juridique des SIEG leur va bien ! Toutefois, ce constat pratique ne devrait pas emporter avec lui toutes les associations qui se fondent sur **la qualité des relations de coopération** entre les personnes, au-delà de la fourniture de services. On parle, ici, de « l'association » affirmant des valeurs et des engagements déterminés en matière de droits humains fondamentaux, avec des exigences d'évaluation qui ne rendent pas la vie facile. Il faudra accepter des dispositifs d'évaluation collective, permanente et partagée, qui sont la condition d'une démocratie ouverte à la critique.

Il n'y a pas, ici, de naïveté : respecter scrupuleusement les valeurs des droits humains fondamentaux est une **utopie qui dessine un horizon** mais ne peut jamais s'instituer en brevet à vie. Ces valeurs fondamentales forment un cadre critique partagé, jamais

(162) Federico Tarragoni, *Emancipation*, édition Anamosa, 2021.

totallement accompli, parfois contradictoire avec des effets pratiques pas toujours escomptés⁽¹⁶³⁾. Je voudrais me permettre, ici, de rejoindre les conclusions de Frère et Laville dans « La fabrique de l'émancipation »⁽¹⁶⁴⁾ quand ils précisent : « *Il n'est pas question d'abandonner les droits de l'homme mais de dénicher leur expression singularisée et de se mobiliser quand cette expression est bafouée. Il en va d'une conception métissée des droits de l'homme, différente de la conception individualisée et libérale. Ces droits ont leurs modèles vernaculaires comme la démocratie a les siens.* »

Partout en Europe, en Belgique francophone avec l'éducation permanente, ailleurs sous des qualifications diverses d'éducation populaire, parfois de « tiers-lieux » ou de militances informelles, parfois même des entreprises coopératives ou attachées à la responsabilité sociale des organisations (RSO), tentent de contribuer, à leur place, à cet enjeu où « **l'espèce humaine** » mériterait, enfin, le nom « **d'humanité** ». Dans l'immédiat, appelons ces associations engagées dans cette voie des « Organisations de relations d'humanité émancipatrices » (ORHE). Un chantier collectif devrait, ainsi, s'ouvrir pour préciser comment l'État de droit européen devrait accorder toute son attention aux ORHE pour mieux promouvoir les valeurs politiques que l'Union, elle-même, s'est donné.

Malheureusement, cette perspective est actuellement vouée à l'impasse. D'un côté, les cadres de négociation, à l'image des SIEG, sont hostiles à toute reconnaissance de la valeur émancipatrice de l'association ; de l'autre, les mouvements associatifs **acceptent, paradoxalement, de négocier** dans la langue de la liberté de circulation marchande qui, pourtant, ne sait pas du tout nommer et reconnaître leurs **contributions aux valeurs d'humanité** de la Charte.

Le mouvement associatif semble limiter la négociation aux seuls avantages ou désavantages du statut fiscal.



Le dernier exemple de cette impasse se lit dans la proposition de la Commission d'établir (enfin) un statut pour les associations européennes. D'un côté, la Commission décrit l'association comme « une machine à cash » qui est là pour la « prospérité » et la « croissance » : « *Les associations à but non-lucratif ont une incidence positive pour ce qui est d'assurer l'équité sociale et la prospérité des citoyens de l'UE et jouent un rôle important pour la croissance au sein du marché intérieur. Toutefois, leur potentiel socioéconomique n'est pas pleinement exploité...* »⁽¹⁶⁵⁾ ! Étonnante description de la vie associative où la Commission affiche sa totale ignorance des valeurs d'intérêt général des associations qui se conforment aux valeurs de dignité, de liberté, de solidarité, d'égalité de la Charte des droits fondamentaux.

De l'autre, le mouvement associatif semble limiter la négociation aux seuls avantages ou désavantages du **statut fiscal** des actions menées, loin de tout positionnement vis à vis des valeurs politiques de la Charte.

L'impasse est bien repérée depuis longtemps. La table de négociation n'ouvre à l'association que deux possibilités : accepter d'entrer en concurrence avec d'autres marchands ou bien solliciter une dérogation. Se soumettre à la libre circulation ou accepter un statut subalterne dans la quête de l'intérêt général européen. L'association émancipatrice est contrainte de se positionner faussement puisque ses valeurs sont repoussées aux marges. À ce jeu, les ORHE sont nécessairement **perdantes** et ne peuvent espérer qu'un statut mineur dans l'État de droit européen.

D'ailleurs, la sémantique de ces négociations n'est pas innocente. Même si les acteurs eux-mêmes l'acceptent sans broncher (le rapport du CESE ne l'a pas du tout remise en cause), elle ne peut tromper : dans toute la littérature sur l'État de droit européen, l'association porte des **noms négatifs**. Elle est définie comme **NON-lucrative** ou bien « **NON-économique** » pour bien marquer qu'elle ne porte pas de valeurs autonomes et positives. En somme, elle n'est pas de la bonne famille marchande. Si elle veut le devenir, elle

(163) Je renvoie ici à l'analyse fouillée de Justine Lacroix et Jean Yves Pranchère, *Procès des droits de l'homme*, Paris, éditions du Seuil, 2016 ainsi qu'aux travaux de Mireille Delmas-Marty notamment *Une boussole des possibles*, Collège de France, 2020.

(164) Bruno Frère et Jean-Louis Laville, *La fabrique de l'émancipation*, Paris, Ed. Seuil, 2022.

(165) Extrait de la proposition de DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relative aux associations transfrontalières européennes / FR FRCOMMISSION EUROPÉENNE , 5.9.2023, COM(2023) 516 final 2023/0315 (COD)

n'a qu'une solution : céder et s'adapter à la marchandisation, sinon elle restera au bord du chemin du progrès européen. **L'association est restée une erreur à surveiller.** Elle n'a donc droit qu'à un statut d'intérêt général dérogatoire fait de règles « de minimis » ou « d'exemption » ou pire encore « d'effacement » comme avec les SIEG où est gommée toute spécificité associative.

Tant que le chemin royal de l'intérêt général européen sera la liberté de circulation marchande, l'association ne peut être qu'une **verrue dissonante**. En langage plus diplomatique, le rapport du CESE résume, ainsi, la situation : « *Le régime européen des aides d'État repose sur le principe qu'une subvention de la part des pouvoirs publics à un opérateur économique va à l'encontre des règles du marché intérieur* ».

Il devient, ainsi, nécessaire d'exiger **la recomposition de la table de négociation de l'intérêt général européen**. Ce nouveau cadre public devra reposer sur **l'ensemble des valeurs** politiques essentielles de l'Union formulées par la Charte, avec la dimension émancipatrice que promettent les références à la dignité, la liberté (effective), l'égalité, la solidarité, la vitalité démocratique... C'est un **chantier politique que l'on ne peut laisser aux spécialistes du droit**.

L'association est restée une erreur à surveiller.



Quand une association, à travers ses conceptions de la vie ensemble et ses activités de terrain, réalise le plus difficile qui soit : faire advenir un peu plus de liberté, de dignité, d'égalité, de solidarité dans une vie démocratique faite de relations d'humanité, on ne peut pas accepter qu'elle soit invisible, soumise ou cantonnée à n'être qu'une exception de l'intérêt général..., comme si l'Europe marchait sur sa propre tête.

Pour garder un espoir politique, je voudrais suggérer de déplacer la préconisation #12 du rapport du CESE actuellement rédigée de manière négative : « *Recommander aux collectivités territoriales et à l'État,*

sur la base du principe de subsidiarité rappelé à l'article 106 du TFUE et de la notion d'activités purement locales, de ne pas appliquer les régimes relatifs aux aides d'État ».

Je propose plutôt de coupler les deux ressources analysées ici : d'une part l'expérience issue du modèle de l'Éducation permanente en Belgique francophone qui nous dit qu'il est **possible** de faire différemment et, d'autre part, les valeurs de la Charte des droits fondamentaux qui nous confirment qu'il est **souhaitable** pour l'avenir de l'Union de penser autrement qu'en terme de monopole de la règle concurrentielle.

Je mets en discussion cette préconisation positive : « *Recommander à la Commission et au Parlement, sur la base des valeurs de la Charte commune, au nom de l'intérêt général de l'Union (ancré dans le respect des droits humains fondamentaux), de soutenir les associations qui contribuent aux relations d'humanité émancipatrices* ». En n'oubliant pas d'ajouter cette urgence utopique « *de soumettre les acteurs répondant uniquement à la valeur de la liberté de circulation, au respect des valeurs essentielles de la Charte qui conditionnent le futur de la démocratie européenne.* »

En somme, il est nécessaire de négocier une nouvelle table de négociation de l'intérêt général en y incluant toutes les valeurs de la Charte. La politique d'Éducation permanente de la Belgique francophone serait, alors, avec d'autres vitalités associatives en Europe, un terrain fertile permettant de lier pratiques et valeurs émancipatrices. Encore faut-il que les luttes de terrain ne refusent pas de s'articuler aux valeurs des droits humains fondamentaux et que les forces politiques ne renoncent pas à promouvoir ces valeurs d'émancipation dans les débats sur l'Europe de demain.

C'est en ce sens que l'on me permettra de laisser la conclusion à Luc Carton et à l'avis qu'il m'a apporté, peu de temps avant sa disparition, à propos des enjeux du présent texte : « *Oui, au cœur de ce lien entre Éducation permanente et droits humains, la liberté et la dignité de la personne est bien l'enjeu crucial.*

Enfin, oui, faire « bifurquer » le cadre européen des Services d'intérêt général vers ce référentiel d'émancipation serait, est un magnifique horizon de lutte en commun pour tous les acteurs porteurs de la démarchandisation ! Et la Charte européenne des droits fondamentaux me paraît un excellent levier pour argumenter pour engager cette « bifurcation. »

Comment dire mieux ?

II - 3. Quels leviers européens pour consolider le non-lucratif ?

TEXTE APPUYÉ SUR UNE INTERVENTION DE MARTIN BOBEL DU RÉSEAU NATIONAL DES RESSOURCERIES ET RECYCLERIES, REPRÉSENTANT ASSOCIATIF AU CESE.

Pourquoi ne plaide-t-on pas pour défendre la place des associations oeuvrant dans un champ d'intérêt général dans les services d'intérêt général non-économiques ? Depuis 2016, il existe une communication de la commission⁽¹⁶⁶⁾ relative à la notion d'aide d'État qui donne une définition de ce qu'est une activité non-économique dans le champ de la culture, la conservation du patrimoine, y compris la protection de la nature. Cette définition est très proche de notre règle française de « non-lucrativité fiscale » permettant de définir si une association peut être reconnue ou non d'intérêt général et exonérée d'impôts commerciaux. « *La Commission considère que le financement public d'une activité ayant trait à la culture ou à la conservation du patrimoine accessible au public gratuitement remplit une mission purement sociale et culturelle qui n'est pas de nature économique. De même, le fait que les visiteurs d'une institution culturelle ou les participants à une activité culturelle ou de conservation du patrimoine, y compris de protection de la nature, ouverte au grand public doivent acquitter une contribution financière qui ne couvre qu'une partie des coûts réels ne modifie pas la nature non-économique de cette activité* », indique le texte.

Cette position de la Commission s'écarte de la vision communément partagée des activités « non-économiques », qui peuvent être vues comme uniquement bénévoles et gratuites. Elle détache la notion d'activité non-économique de la vente de biens et services, en la rattachant à la finalité non-commerciale de l'activité. Elle appuie le fait que la finalité d'intérêt général marque une exonération des règles de concurrence.

La politique européenne aurait pu s'appuyer sur ce texte pour élargir cette notion au-delà des trois champs d'activité listés mais elle semble s'écarter de cette possibilité. Le plan d'action pour l'économie sociale⁽¹⁶⁷⁾, publié le 9 décembre 2021, est porté par Nicolas Schmit, commissaire européen responsable de l'emploi et des droits sociaux, tout comme la proposition de directive relative aux associations trans-

frontalières européennes, positionnent les associations comme des acteurs « économiques » prenant part au marché intérieur tout en appelant à les protéger à minima.

Alors que les modalités de cette possible protection ne sont ni esquissées ni détaillées, ils leur font courir le risque de les soumettre aux règles de la concurrence sans s'assurer que les associations porteuses d'activités d'intérêt général en soit solidement protégées. Le risque n'est pas petit car la politique française de subvention aux associations peut être en jeu, tout autant que la construction d'une politique associative européenne non-marchande.

La vision de l'entrepreneuriat social semble donc en première ligne et très active comme le montre leur tribune publiée en octobre 2022, portée notamment par le Groupe SOS, qui appelait à « *faire de l'Europe, l'épicentre mondial de l'économie sociale et solidaire* »⁽¹⁶⁸⁾. Ils y demandent un cadre juridique européen clairement défini, avec notamment des référentiels des mesures d'impact social et environnemental communs ; des outils de financements innovants en dette et en capital dans lesquels pourraient s'inscrire les investissements à impact ; une politique européenne d'insertion par l'activité économique. Ils l'affirment : « *performance économique et intérêt général ne peuvent plus être opposés* ».

À l'inverse, le rapport CESE⁽¹⁶⁹⁾ qui appelle à renforcer le financement des associations préconise d'intégrer « *les activités associatives non-lucratives dans le champ de l'intérêt général au sens européen (dit non économique) afin de protéger l'initiative citoyenne des règles du marché intérieur et des aides d'État* ».

(166) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016XC0719\(05\)&from=DE](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016XC0719(05)&from=DE)

(167) <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>

(168) Tribune du Groupe SOS et de 32 autres organisations : « Faire de l'Europe l'épicentre mondial de l'ESS », 11 octobre 2022. « <https://www.groupe-sos.org/evenements/faire-de-leurope-lepicentre-mondial-de-less-en-ligne/> »

(169) Rapport du CESE : *Renforcer le financement des associations, op., cit.*

II - 4. Quelle autre économie ?

La perspective d'émancipation sociale et économique inscrite dans le décret belge engage à s'inscrire dans une transformation économique et politique, s'émanciper d'un postulat qui voudrait que l'économie capitaliste constitue un socle indépassable. Karl Polanyi, dans la Grande transformation⁽¹⁷⁰⁾, nous rappelle que l'économie n'a pas d'existence autonome mais s'encastre dans les autres sphères sociales, culturelles. L'économie solidaire s'inscrit pleinement dans cette perspective de réencastrement, tout en l'inscrivant dans les enjeux écologiques et donc appelle à la décroissance, rappelle Josette Combes lors de la présentation du livre « l'économie solidaire en mouvement »⁽¹⁷¹⁾. « Ce changement d'imaginaire est le travail essentiel de l'économie solidaire », souligne-t-elle en l'appuyant notamment sur l'économie féministe. « Les luttes féministes et les recherches féministes ont énormément à apporter, elles l'ont déjà fait mais pas suffisamment, dans la pratique et dans les modes de pensée, sur ce qu'est l'économie », poursuit la socio-économiste Isabelle Guérin⁽¹⁷²⁾. Elle montre que l'économie de marché considère le haut de l'iceberg mais invisibilise le bas de l'iceberg qui est le travail de reproduction, porté par les femmes, et les ressources dites naturelles. « Le haut de l'iceberg ne tient pas sans le bas, regarder la totalité de l'iceberg, c'est concevoir une économie radicalement différente », soutient-elle. Il n'est plus alors question de production de ressources échangeables sur un marché, la définition classique de l'économie, mais « c'est de faire en sorte que la vie digne se poursuive ». Une façon pour elle de se décentrer pour regarder l'économie sans dissocier la question de la production de la question de la reproduction.

(170) Karl Polanyi, *La grande transformation*, Paris, Gallimard, 1983

(171) Josette Combes, Bruno Lasnier, Jean-Louis Laville, *L'économie solidaire en mouvement*, Erès, 2022. présentation au CNAM

(172) Isabelle Guérin est autrice notamment de *Femmes et économie solidaire*, la Découverte, 2003, ou encore coautrice de *The indebted woman*, qui explore le lien entre les femmes, en particulier les femmes pauvres, les crédits, comme par exemple le microcrédit, et la consolidation d'un marché de la dette, rouage essentiel du capitalisme financiarisé.

FOCUS

La décroissance pour horizon commun ?

PAR FLEUR BERTRAND-MONTEBAULT
DE LA MAISON COMMUNE DE LA DÉCROISSANCE

Texte tiré de son intervention lors de l'université d'été du CAC à Lille en juillet 2022.

« La décroissance est une réduction de l'ensemble de la chaîne économique (extraction, production, consommation, déchets), planifiée démocratiquement, pour retrouver une empreinte écologique soutenable, pour réduire les inégalités et pour améliorer la qualité de vie ». Cette définition de la décroissance, forgée par la Maison commune de la décroissance en lien avec l'Observatoire de la Post-Croissance et de la décroissance, la positionne comme une parenthèse, un trajet entre le monde dont nous ne voulons plus (la décroissance comme rejet) et le monde désiré (la décroissance comme projet).

Nous ne vivons plus seulement dans des sociétés avec de la croissance, nous ne vivons plus dans des sociétés où l'économie est une activité de la vie sociale comme une autre, nous vivons dans des sociétés de croissance, c'est-à-dire dans des sociétés où l'économie prend toute la place, où tous les pans de la vie sociale sont engloutis, sont encastres dans l'économie. Sortir de ce monde de la croissance implique de devoir décroître et de remettre l'économie à sa place, affirmer que nous voulons vivre au sein du cadre écologique que nous imposent les limites planétaires, revenir à des modes de vie soutenables écologiquement.

Les limites physiques de la planète nous fournissent notre principe de réalité. Mais cela ne suffit pas. Parce qu'au titre de ce « principe de réalité » on entend souvent que la décroissance est inéluctable.

Or cette vision passerait à côté d'une des forces du capitalisme : ses succès, son attrait, ce qui le rend en fait désirable aux yeux d'une grande partie du monde. En réalité, si nous raisonnions arithmétiquement : les constats climatiques, de pollution, de souffrance etc. devraient suffire à convaincre n'importe qui que nous devons décroître dès maintenant. En fait, ces constats nous touchent seulement parce que nous les lisons avec une grille de valeurs (écologiques, ou de gauche...). En réalité, et malheureusement, la volonté d'une croissance infinie dans un monde fini, c'est possible. C'est ce qu'on appelle couramment le scénario du « business as usual », qui continuera à faire fleurir des modes de vie totalement dégradés (écologiquement et socialement) en ménageant un « filet de sécurité » à minima.

Face à ce pouvoir de l'idéologie de la croissance, nous devons faire de la décroissance bien plus qu'un « réalisme politique » : nous devons en faire une vraie utopie politique faisable, acceptable et désirable. En tant que décroissant.es, nous défendons que même si nous avons le choix, même si nous trouvons des solutions (techniques, nouvelles ressources, colonisation d'une planète) pour continuer la croissance, ou même si nous pouvions puiser de manière illimitée dans les ressources et qu'elles se renouvelleraient d'elles-mêmes, nous serions quand même décroissant.es.

« La décroissance est une réduction de l'ensemble de la chaîne économique (extraction, production, consommation, déchets), planifiée démocratiquement, pour retrouver une empreinte écologique soutenable, pour réduire les inégalités et pour améliorer la qualité de vie. »

Pourquoi ? Parce que la croissance n'est pas seulement un concept économique qui abîme le vivant. La croissance construit un monde où les modes d'organisation sociale et politique se basent sur la compétition, l'accaparement des richesses par le plus petit nombre, la vitesse etc. Des modes de vie, des rapports au vivant et aux autres, des manières de penser et d'habiter le monde que nous jugeons absurdes. Notre mobile politique n'est pas la sauvegarde de la planète (celle-ci est en revanche une condition nécessaire et non négociable) mais de retrouver une vie sensée. La question fondamentale que le mouvement politique pour la décroissance se pose est : qu'est-ce qu'une vie bonne ? Où est le sens de la vie ? Car celui-ci n'est pas l'affaire de chacun.e, mais l'affaire de toutes et tous : le sens de la vie est une question politique. L'objectif que nous poursuivons c'est la poursuite d'une vie individuelle sensée au sein d'une vie sociale, d'une vie en commun conservée, riche et vivante. C'est pourquoi nous définissons la décroissance comme un socialisme de la vie sociale.

« Remettre l'économie à sa place »

Vouloir décroître, c'est avant tout « remettre l'économie à sa place ». Il ne suffit plus d'être anticapitaliste, car le monde de la croissance laisse l'économie prendre toute la place ; la société est encadrée, engloutie dans et par l'économie. Historiquement, l'économie ne s'occupe que de la subsistance, de l'autosuffisance. Elle se réduit à fournir des ressources, limitées aux besoins et proportionnées aux capacités. Dans ce cadre, le temps accordé aux productions, au « travail », est d'emblée un temps limité. La plus grande partie des activités est consacrée normalement à la vie sociale : palabre, éducation, mutualisation, préparation des fêtes et des rituels, toutes ces activités dont l'objectif est seulement de permettre à la vie de la communauté de se répéter, de se continuer, de se reproduire. Dans le monde de la croissance, cette sphère de la reproduction sociale, c'est-à-dire des activités non-marchandes du *care*, du soin, du lien social (la sphère où il s'agit de « faire des personnes ») est colonisée par la sphère de la production économique et marchande (la sphère où il « s'agit de faire du profit »). Pourtant, toute société est basée sur ces activités (« de base »), ce cycle vital de la sphère de la reproduction sociale : la sphère productive elle-même ne pourrait exister en tant que telle sans que ces activités ne soient assurées (nourrir, nettoyer, éduquer les enfants, s'occuper des autres etc.).

Décroître, c'est redonner du temps, non seulement pour toutes ces activités d'entretien de la vie sociale mais aussi pour toutes celles qui concernent directement l'organisation politique.

Autant de défis que la décroissance peut relever en assumant d'apparaître comme une décrue (économique), une décolonisation (idéologique) et une utopie (politique). Décrue, décolonisation, utopie qui peuvent outiller le monde associatif.

Dans le monde militant, nous sommes toujours pris en étau entre deux constats contradictoires : en même temps nous avons l'impression de faire face à une lame de fond qui emporte tout sur son passage : celle du capitalisme et du néo-libéralisme, et à son accélération depuis le Covid. Pourtant nous nous plaignons aussi à égrener nos « prétendues » victoires : nous nous félicitons souvent que le secteur des alternatives est florissant, et que quelque part « nous sommes en train de gagner », « les choses bougent, les valeurs changent en notre faveur ». Nous disséminons la croyance dans laquelle à force de multiplier ces initiatives, ces expérimentations locales, ces micro-luttes, nous finirons par essaimer, c'est-à-dire à se multiplier jusqu'à atteindre le seuil de masse critique qui nous permettra de faire basculer le système politique en notre faveur parce que nous aurons multiplié assez les initiatives individuelles et collectives.

Nous sommes plusieurs acteurs du monde associatif et militant à faire dorénavant ce constat : c'est bien en se contentant de rester dans cette critique, en s'enfermant en réalité dans la promotion de « l'alternatif » ou au mieux dans « l'anti » (capitalisme, productivisme, OGM, marchandisation...) que nous participons à construire (même si nous n'en sommes pas les seuls responsables), notre propre impuissance politique. Nous « défaisons notre pouvoir d'agir ».

Comment ? En promouvant l'« alter » (autre), en nous constituant en « alternatives » nous nous réduisons à être une variante édulcorée du système, plus sobre et solidaire soit, mais qui non seulement ne suffit pas à le remettre en cause, mais contribue en réalité à le renforcer.

Ce constat, que nous portons depuis longtemps à la MCD, n'est pas facile à entendre. Il a été excellemment formulé par l'Atelier Paysan dans leur livre « Reprendre la terre aux machines ». Pour eux, « l'existence d'un marché de produits alternatifs, censés échapper aux tares de la production industrielle, contribue aussi à la stabilité du modèle en question ». Mais aussi : « Der-

Nous sommes plusieurs acteurs du monde associatif et militant à faire dorénavant ce constat : c'est bien en se contentant de rester dans cette critique qu'on pourrait appeler de « stade 1 », en s'enfermant en réalité dans la promotion de « l'alternatif » ou au mieux dans « l'anti » que nous participons à construire notre propre impuissance politique.

rière l'éthique colibriste des petits pas..., nous voyons une réticence à se situer dans un rapport de force pour agir sur les conditions systémiques. Position qui n'est pas réaliste : la simple somme des actions de chacun ne permet pas de changer les conditions globales. » Ils refusent « d'entretenir l'idée qu'une somme, même importante, de démarches minoritaires atomisées puisse subvertir peu à peu l'ordre agricole et alimentaire jusqu'à le remplacer ». Nous pourrions étendre la portée de cette phrase au-delà du monde paysan vers le monde associatif : « nous refusons d'entretenir l'idée qu'une somme, même importante, de démarches minoritaires atomisées puisse subvertir peu à peu l'ordre économique et politique jusqu'à le remplacer. »

Repolitiser les alternatives

La critique de l'Atelier paysan pointe l'apolitisme intrinsèque à la fable de l'essaimage :

« La doxa d'un « changement positif en marche », d'une transition « inéluctablement en route » est tenace et nous étouffe de son apolitisme assourdissant. » Et plus loin : « Le tableau est sévère. Il y a là un ensemble de travers assez répandus, dont nos propres parcours ne sont pas exempts, et qu'il nous a semblé indispen-

Deuxième piste : construire un cadre législatif protecteur ?

sable de nommer pour que les choses changent. Pour décrire cela en un seul mot : dépolitisation ».

Pourquoi ces initiatives sont-elles dépolitisées ?

Il ne s'agit de nier ni l'existence d'un foisonnement d'alternatives, ni leur présence indispensable : pour autant, il faut constater à minima leur impuissance et reconnaître « *leur renoncement à une perspective de transformation sociale d'ensemble* ».

Cette perspective d'ensemble est la décroissance : telle est la conviction que porte le projet militant de la Maison commune de la décroissance et que nous souhaiterions porter auprès du monde associatif et militant, tout en se nourrissant de ses spécificités et de ses expertises, dans un échange doublement vertueux.

L'Atelier Paysan souligne également que « *Le mouvement de l'agriculture paysanne, l'Atelier Paysan inclus, n'est pas la transition en marche, car celle-ci n'a pas commencé. Nous avons des techniques, des marchés et des terres, c'est vrai ; des convictions et des désirs aussi : mais pas de stratégie qui les met en cohérence ; pas d'espace politique pour la construire.* »

La décroissance offre cet espace politique manquant.

La décroissance est l'outil politique de la redirection vers des sociétés écologiques, frugales, conviviales, sereines. C'est un chemin en buisson (non linéaire et non tracé à l'avance) menant à d'autres horizons politiques qu'il nous reste à définir. Ce qui permet une transformation sociale radicale c'est une mise en perspective. Une perspective est une projection vers au moins un point de fuite. L'utopie est le point de fuite de la décroissance.

Il me semble que le monde associatif, ainsi que celui des alternatives concrètes, détient en partie les clés

des portes qui ouvriront sur ce nouvel horizon politique. Jean-Louis Laville évoque « *l'histoire occultée de l'associationnisme* » dont les fondations sont invalidées à la fois par les dynamiques de la croissance et par le marxisme et sa défense de la sphère productive comme infrastructure de la vie de la société.

En réalité, l'associationnisme est bien l'un des lieux où a lieu la vie sociale et c'est à ce titre que nous devons affirmer que les associations doivent rester en dehors de la sphère productive : au nom de la défense de la vie sociale, qui ne doit pas être engloutie, encastree dans l'économie comme elle l'est actuellement. L'économie doit être remise à sa place et ne constituer qu'une petite part de notre vie sociale, comme elle l'était traditionnellement. C'est cette politisation que peut apporter la décroissance au monde associatif et militant : celle de la défense de la vie sociale contre la marchandisation du monde, et sa colonisation par les activités productives guidées par une seule logique : celle de faire du profit.

Nos perspectives pour les années à venir c'est de sortir la décroissance du temps des généralités. À partir de notre corpus idéologique cohérent, nous repérons de multiples manières concrètes et politiques de décroître. Ces manières de décroître, elles, sont développées notamment dans le monde associatif et militant : déconsommer, démétropoliser, écoféminiser, réensauvager, sortir des nucléaires, favoriser la démobilité, la déconnexion... Il faut que la décroissance se nourrisse de tout ce qui est produit dans ce cadre pour se mettre en pratique concrètement. D'un autre côté, nous souhaitons entamer une démarche la plus ouverte possible de plaidoyer en direction de toutes les organisations, collectifs et associations qui sont déjà, avec des degrés très divers de théories et de pratiques, en train de se concentrer sur une déclinisation de la décroissance.

Double mouvement du monde associatif et militant vers la décroissance et de la décroissance vers ces mondes-ci en vue d'un partage : réciprocité, don/contre-don entre initiatives focalisées et dézoomage idéologique par la mise en perspective. Voilà ce qui pourrait être une feuille de route commune : chercher la cohérence et la radicalité grâce non pas à l'addition ou à la juxtaposition d'initiatives ; mais plutôt les inclure dans une stratégie globale : une stratégie politique de resocialisation de la vie sociale elle-même nourrie par les compagnes de route qui défrichent déjà d'autres possibles. Une perspective enthousiasmante !

« Derrière l'éthique colibriste des petits pas... nous voyons une réticence à se situer dans un rapport de force pour agir sur les conditions systémiques. »
Atelier Paysan

III - TROISIÈME PISTE : SOUTENIR L'INTERPELLATION CITOYENNE

Redonner du souffle à l'interpellation citoyenne semble la seule voie possible pour renforcer notre démocratie et s'engager dans la nécessaire bifurcation face aux grands enjeux sociaux, écologiques, économiques et politiques qui nous font face. Notre première piste qui explore la manière de s'organiser collectivement et économiquement pour renforcer nos ressources, nos savoirs, nos expériences communes s'appuie sur le levier des communs. Il offre un possible récit pour sortir nos espaces des mécanismes de marché et étendre la Sociale pour une reprise démocratique de la redistribution économique. Notre deuxième piste qui inscrit dans la loi le financement pérenne des associations et leur garantit leur fonction de critique face aux pouvoirs établis s'inscrit dans un projet de transformation radicale de notre société où l'économie se réencastre dans la sphère sociale, c'est-à-dire que l'économie doit répondre aux besoins sociaux et non plus l'inverse. Enfin, notre troisième piste va explorer la notion d'interpellation citoyenne appuyée sur la notion de coopération pour sortir d'une vision individualiste et utilitariste, d'une visée de compétition, d'une pratique centrée sur le projet.

III - 1. La logique projet : une approche industrielle

Comme nous l'avons souligné, les appels à projet sont devenus la norme pour financer les associations. Désormais, ces dernières ne sont plus financées pour ce qu'elles sont mais pour ce qu'elles font. Les conséquences en sont maintenant bien connues : « *la multiplication des appels à projet, appels à manifestation d'intérêt, appels d'offre en tous genres, contraint les associations à soumissionner en se faisant concurrence entre elles, quitte à « casser » leurs tarifs, parfois en affaiblissant leur projet pédagogique ou social afin d'espérer emporter*

le marché et ainsi poursuivre leur activité », soulignait le rapport du HCVA ⁽¹⁷³⁾. Plus loin, il ajoutait que dans ce cadre, s'agissant notamment des associations du champ social et médico-social, « *les pouvoirs publics ont désormais un monopole de l'initiative de projets, tout en introduisant une concurrence accrue entre gestionnaires et en imposant une standardisation des services et des financements* ».

(173) Haut conseil à la vie associative, *Impact... op., cit.*

Ce type de financement structure la vie associative en externe mais également en interne. La vie démocratique de l'association, ses réflexions, sa capacité d'interpellation, son temps d'organisation, ne peut être financé par des appels à projet. Dans un mouvement de jeunes comme le Mouvement rural des jeunesses chrétiennes (MRJC), la course aux appels à projet épuise les jeunes bénévoles, expliquait son trésorier Maël Pousset, lors de l'audition devant le CESE ⁽¹⁷⁴⁾, empêche la vie démocratique du mouvement qui n'entre plus dans ces cadres de financements. Le temps passé à répondre aux appels à projet prend finalement le pas sur l'activité même de l'association.

Romain Demissy, intervenant chercheur à Artémis, qui a participé à la recherche du Fonjep sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, inscrit la logique de projet dans une « approche industrielle » devenue de plus en plus prégnante du côté des pouvoirs publics. À ses yeux, les modèles socio-économiques des associations sont marqués par « 250 ans de production industrielle » qu'il faut déconstruire afin d'aborder les actions associatives par un autre prisme que celui de la fabrication d'objets. « *Nos travaux ont permis d'éclairer la forte tension entre une logique de gestion de projet qui a tendance à isoler des actions et à réduire la question de l'évaluation à des enjeux de contrôle et de conformité, et une logique d'animation qui nécessite une inscription dans le temps long et implique des logiques d'investissement dans le réseau et le territoire qui débordent assez largement les projets* » ⁽¹⁷⁵⁾.

Le fordisme appliqué aux associations

Jean-Michel Bocquet, ancien directeur du MRJC, revient sur l'historique de la logique projet : « *Le premier qui développe la méthodologie de projet est Henri Ford qui a une idée de base : un ouvrier doit être en capacité d'acheter l'objet qu'il produit. Pour pouvoir vendre la voiture à des ouvriers, il faut savoir combien elle va coûter avant de la produire. La méthodologie de projet qui en découle est donc un outil de gestion industrielle et économique* ». Ensuite, des chercheurs qui travaillent sur les logiques de construction collective font sortir cet outil de la seule sphère industrielle. Leurs travaux de psychologie sociale arrivent en Europe dans les années 1970 et s'imposent dans les années 1980.

« *La méthodologie de projet comprend toujours au départ la réalisation d'un diagnostic. De ce dia-*

La course aux appels à projet épuise les jeunes bénévoles.



gnostic découle une problématique, puis la définition d'objectifs qui vont répondre à cette problématique. On décline ensuite les moyens nécessaires puis les critères et les indicateurs d'évaluation ». Pour Jean-Michel Bocquet, cette méthodologie sert essentiellement le financeur : pour savoir combien l'action va coûter et pouvoir délimiter une durée, un territoire, un public et ainsi ne pas penser une politique publique globale.

Dès lors la notion de projet s'invite partout. Dans le social et médico-social, elle s'incarne dans les modes d'accompagnement des personnes. Elle est devenue le socle de la contractualisation des relations entre les institutions et les personnes accompagnées. En CHRS, il est demandé aux personnes hébergées de signer un « projet de vie » ; même demande pour les personnes handicapées accueillies en institution, les jeunes placés en protection de l'enfance ou encore des personnes à la rue pour montrer leur motivation à s'inscrire dans les dispositifs. Elle exige des personnes en situation de fragilité une capacité de projection et de programmation qu'on n'impose à personne d'autre. « *En réalité, ces définitions de projet ne sont pas pour les gens, c'est pour le financeur. Combien de temps cette personne va être à charge, combien elle va coûter à la société ? Si vous êtes en capacité de payer par vous même, on ne vous demandera jamais de projet* », expliquait Jean-Michel Bocquet lors d'un atelier de l'université d'été du Collectif des associations citoyennes ⁽¹⁷⁶⁾. Cette méthodologie de projet éloigne les professionnel.le.s du social de la nécessité du temps long de la rencontre, de la construction du lien de confiance et de la relation dans la durée. Elle déshumanise la relation.

(174) Audition de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations devant le CESE dans le cadre de ses travaux sur le financement des associations, janvier 2024. <https://www.lecese.fr/actualites/observatoire-citoyen-de-la-marchandisation-des-associations-financement-des-associations>

(175) Intervention lors de la conférence du Fonjep : Les quatre équipes de recherche sur les modèles socio-économiques des associations, où en sont-elles aujourd'hui ? 22 juin 2023.

(176) Intervention lors de l'université d'été du Collectif des associations citoyennes à Lille en juillet 2022.

Refuser d'être prestataire

Cette notion de projet, et sa vision industrielle, nécessite une approche technique de découpage des différentes séquences pour permettre la définition d'un coût, et éloigne la capacité de penser l'association dans sa fonction politique et la personne dans sa globalité et sa dignité. Elle bride la capacité collective et individuelle d'interpellation. Face à ces constats, certains acteurs se mobilisent, ainsi dans les Vosges le collectif associatif 88 a interpellé son conseil départemental en pointant la multiplication des appels à projet, leurs effets de concurrence entre les acteurs associatifs et l'absence de prise en compte des savoirs associatifs et de leurs connaissances des besoins du territoire. Ils appelaient à une plus grande co-construction pour sortir de la contractualisation et devenir des « partenaires de terrain » plutôt que des « prestataires de services ».

Dans son rapport précité, le HCVA appelait à une reconnaissance légale des initiatives citoyennes et à la création d'une loi qui reconnaît et favorise : « *l'initiative autonome des citoyens - individuels ou associés - pour mettre en œuvre des droits et s'organiser en conséquence ; la constitution d'entreprises d'ESS, dont associatives, pour mettre en œuvre des activités d'intérêt général* ».

Ces éléments de réflexion rappellent la proposition de Fonds d'interpellation citoyenne issue du rapport Bacqué-Mechmache⁽¹⁷⁷⁾ « pour une réforme radicale de la politique de la ville ». Ce rapport, sorti en juillet 2013, notait : « *Le tissu associatif investi dans les quartiers populaires est riche de sa diversité et de son inventivité mais il est fragilisé depuis plusieurs années par les logiques d'appel d'offre et de mise en concurrence et par les restrictions budgétaires* ». Les petites associations étaient particulièrement touchées, selon ce rapport. « *Elles se heurtent souvent à des systèmes locaux et institutionnels très encadrants et à des logiques voire parfois une méfiance administratives et politiques stérilisantes. Les reconnaître comme de véritables interlocuteurs constitue le point de départ d'une possibilité de dialogue* ».

(177) Marie-Hélène Bacqué, Mohamed Mechmache, « Pour une réforme radicale de la politique de la Ville », rapport remis le 10 juillet 2013.

En pratique

Finistère : savoir dire non

Dans le Nord Finistère, un service d'accueil familial pensé pour 90 familles voit le jour en 1992, initié par l'association Don Bosco. L'association Kan Ar Mor déploie un service équivalent dans le Sud Finistère. Il s'agit d'accueillir dans des familles agréées des personnes âgées ou souffrant d'un handicap. C'est une alternative au foyer de vie ou à la maison de retraite.

En 2004, le Conseil départemental lance un premier appel d'offre qui reprend le dispositif. Il explique ce choix par sa volonté de donner une durée déterminée à l'action (5 ans) pour pouvoir l'évaluer régulièrement et éventuellement changer d'opérateur. En effet, en 2009, lors du renouvellement de l'appel d'offre, Kan Ar Mor n'est pas retenue et le service est confié au centre hospitalier intercommunal ; en revanche, dans le Nord, Don Bosco est reconduite.

En 2019, lors du renouvellement de l'appel d'offre, le Conseil départemental change son cahier des charges et dégrade très fortement les conditions d'accueil : le cahier ne prévoit plus d'accompagnement social pour les familles accueillantes mais uniquement un contrôle de l'accueil des familles. Face à cette dégradation, Don Bosco décide de ne pas répondre à cet appel d'offre et fait part de son désaccord au Conseil départemental. Ce dernier répond en assurant qu'il trouvera une autre association pour reprendre le service. Une discussion s'engage alors au sein d'Aramis, un regroupement des associations d'action sociale dans le Finistère et une position solidaire de Don Bosco est décidée : aucune association ne répondra à cet appel d'offre.

La pression oblige finalement le département à revoir le cahier des charges. Il revient en arrière et le service reste porté par Don Bosco. Toutefois, en 2023, dans le Sud Finistère, le centre hospitalier intercommunal décide d'arrêter l'accueil et le Conseil départemental choisit de reprendre en régie interne et en dégradé ce service d'accueil familial sur tout le territoire à partir du 1er janvier 2024. Si l'histoire se termine mal, elle montre cependant que la mobilisation collective pour refuser l'appel d'offre a permis, un temps, de changer la donne et le rapport de pouvoir.

III - 2. Un fonds pour l'interpellation citoyenne

Pour créer les conditions favorables à ce dialogue entre acteurs publics et associations, les auteurs du rapport Bacqué-Mechmache préconisaient la création « *d'une autorité administrative indépendante en charge d'un fonds pour l'interpellation citoyenne* » à l'échelle locale et nationale. Le constat, déjà, issu d'un travail de consultation et d'une conférence citoyenne réunissant plus d'une centaine de membres d'associations et de collectifs, rappelle que « la boîte à outil » pour plus de participation ne suffit pas. « *Ces outils ne peuvent prendre sens que si la matrice de la politique de la ville est profondément transformée vers une politique d'égalité des territoires co-construite et co-décidée avec les citoyens* ». En ce sens, il appelait à un droit d'interpellation citoyenne comme « *part entière du fonctionnement démocratique* » et pour le soutenir la création d'un fonds pour l'interpellation citoyenne.

Ce fonds visait à financer « *toute initiative citoyenne contribuant au débat public sur des enjeux d'intérêt commun (et non sur la base de l'intérêt d'un groupe) posés à l'échelle locale comme nationale* ». Le principe est de contribuer au débat démocratique et « *d'ouvrir ainsi sur une construction conflictuelle de l'intérêt général* ». Nous pouvons retrouver ici un élément similaire au décret belge de financement de l'éducation permanente qui dans son article premier, nous le rappelons pousse plus loin l'exigence d'une « *analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits civils et politiques, sociaux, économiques, culturels et environnementaux dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics* ». L'appel à la création d'un fonds pour l'interpellation citoyenne aujourd'hui pourrait s'inspirer du décret belge.

À l'époque, le rapport Bacqué-Mechmache proposait de financer ce fonds avec 1% prélevé sur le financement public des partis et 10% sur les réserves parlementaires. Les règles de fonctionnement et la gestion de ce fonds devaient être décidées après la tenue d'une conférence de consensus mais le rapport soulignait qu'il serait composé d'élus, de hauts fonctionnaires, de personnalités issues de la société civile et du monde de la

recherche, et pour au moins un tiers de représentants associatifs. L'objectif visait à sortir les financements de logiques clientélistes, de démocratiser les lieux de répartition de l'argent public, de faire gagner en indépendance les financements des associations.

En 2018, dans le rapport pour une politique associative ambitieuse⁽¹⁷⁸⁾, fruit d'une démarche collective, l'idée de ce fonds d'interpellation citoyenne se transforme en une préconisation d'un fonds pour une démocratie d'initiative citoyenne doté annuellement de 5% du montant total des crédits affectés au fonctionnement de la démocratie représentative. Comme dans le rapport Bacqué-Mechmache, la référence à un « empowerment » à la française s'exprime. Toutefois, l'initiative remplace l'interpellation ce qui peut conduire à une réduction de sa portée politique, critique, amoindrit l'idée portée d'une « *construction conflictuelle de l'intérêt général* ». Le rapport Bacqué-Mechmache soulignait les enjeux de rapports de pouvoir, de domination structurelle entre les pouvoirs établis et des collectifs citoyens, d'autant plus en prenant en compte la discrimination intersectionnelle.

En 2020, le rapport de l'Observatoire des libertés associatives⁽¹⁷⁹⁾, « Une citoyenneté réprimée », met en lumière 100 cas de répressions des libertés associatives et propose des pistes pour « *que les pouvoirs publics acceptent les désaccords avec les acteurs associatifs et reconnaissent que les paroles politiques critiques sont indispensables au fonctionnement démocratique* ». La première d'entre elles est de reconnaître le rôle critique des associations, peut-être en élargissant le statut de lanceur d'alerte, inscrite dans la loi dite Sapin de 2016, aux associations. Enfin, le rapport reprenait la proposition d'un fonds « *pour le droit d'interpellation citoyenne géré par une autorité administrative indépendante* ». Il ajoutait à la proposition initiale de composition de cette administration la participation de citoyens tirés au sort.

(178) Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement, rapport de mai 2018 « https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_complet_chantier_vie_asso_lma.pdf »
(179) « Une citoyenneté réprimée », rapport de l'Observatoire des libertés associatives, 6 octobre 2020. « <https://www.lacoalition.fr/Le-rapport> »

III - 3. L'interpellation en pratique

Plusieurs collectivités expérimentent cette « démocratie d'interpellation ». En novembre 2024, elles se sont retrouvées lors d'une première rencontre organisée par l'Institut Alinsky et l'Observatoire des libertés associatives intitulée « démocratie d'interpellation et libertés associatives ». Toutes partent d'une hypothèse commune : la vitalité démocratique tient à la dialectique entre pouvoir et contre-pouvoirs. À l'échelle locale, ces contre-pouvoirs citoyens, les collectifs et associations, sont des espaces auto-organisés, des lieux de construction des colères et d'interpellation des institutions vers une co-construction, co-décision des politiques publiques à mettre en œuvre pour permettre à ces mobilisations, à ces interpellations de s'incarner dans une optique d'amélioration/transformation/bifurcation des politiques publiques d'intérêt général.

Aujourd'hui, le droit d'interpellation tel qu'il est mis en place par les collectivités territoriales s'appuie sur les pétitions. La ville de Grenoble a mis en place un droit d'interpellation qui prévoit une médiation ville/association dès lors qu'une pétition reçoit cinquante signatures, une assemblée citoyenne lorsqu'une pétition atteint 1000 signatures et un référendum local si elle regroupe 8000 signatures.

En décembre 2023, la ville de Bordeaux lance un « dispositif d'interpellation citoyenne » (DIC) accessible à tous.tes les citoyens.nes habitant.e.s la ville de plus de 16 ans. Accessible via une plateforme, une adresse mail ou un bulletin à la mairie, toute personne ou association peut déposer une demande, proposition, plainte, opinion ou vœu lié à la vie locale ou l'action municipale. Elle est acceptée « *si elle s'inscrit dans un cadre légal, revêt un intérêt collectif non lucratif, n'est pas discriminante ou injurieuse* », détaille la Mairie. Si l'interpellation est recevable, elle est inscrite sur un site et si elle obtient 150 soutiens, les auteurs

En pratique

Les jurys citoyens du département du Nord

Depuis le début de l'année 2022, le groupe écologiste EELV - Génération.S du département du Nord a installé dans trois cantons de Lille (Lille 3, Lille 4 et Lille 5) des jurys citoyens pour l'attribution de subventions qui visent des actions d'intérêt local. Ces subventions créées en 2012 s'appuient sur des réserves cantonales. Ces jurys sont composés de 10 personnes réparties en trois collèges d'habitant.e.s, d'élu.e.s et de personnes issues du monde associatif. Ils se réunissent quatre fois par an pour analyser les dossiers de demande de subvention déposés. Les critères d'attribution reposent sur l'intérêt pour les habitant.e.s et le territoire, la participation à la transition écologique et/ou au renouveau démocratique et/ou à la justice sociale. Pour les trois cantons, il s'agit d'une enveloppe globale de 228 116 euros et ces subventions sont annuelles sans renouvellement tacite. La subvention minimum accordée est de 250 euros jusqu'à 5000 euros maximum. Les résultats des jurys citoyens sont rendus publics après leur délibération. L'objectif est à la fois de rendre ces attributions plus démocratiques et plus transparentes aux yeux de l'ensemble des citoyens mais aussi de leur donner un cap politique.

sont invités à rencontrer les élus et les services de la Ville concernés. À partir de 1500 soutiens, un atelier de médiation réunissant élus, associations et citoyens travaillent sur le sujet de l'interpellation. À partir de 4000 soutiens, le sujet est débattu au conseil municipal qui peut y donner suite par un vote, un vœu, l'organisation d'un référendum ou d'une consultation.

Depuis le mois d'avril 2024, la ville de Poitiers propose également un droit d'interpellation sur des sujets qui sont de la compétence de la ville, d'intérêt général et en conformité avec les principes républicains. Dès 50 signatures, la pétition obtient une réponse de la Ville. À 900 signatures, la pétition est étudiée et fait l'objet d'un débat en conseil municipal sur la suite à donner ; lorsque la pétition atteint 4500 signatures, il est proposé au conseil municipal d'organiser un référendum local. Les pétitions font toutes l'objet d'un compte-rendu public. Les villes de Nantes, Tours, Villeurbanne, Blois, Arcueil, Strasbourg et le

Conseil départemental de la Gironde se sont ou vont s'engager à mettre en place ce droit d'interpellation.

« *La démocratie d'interpellation ne doit pas être la démocratie participative en mieux. La démocratie d'interpellation n'est pas qu'une question de dispositif, de trouver la bonne procédure qui permettrait de répondre à la crise démocratique* », met en garde le sociologue Julien Talpin⁽¹⁸⁰⁾ tout en soulignant que la reconnaissance du droit à l'interpellation va dans le bon sens. Il faut, selon lui, en parallèle renforcer les capacités d'auto-organisation et « *mener une réflexion sur le financement de la vie associative pour aller vers une forme plus pluraliste de financement des associations pour sortir de la dépendance à l'arbitraire des élus* ».

(180) Rencontres de la démocratie d'interpellation et des libertés associatives, Villeurbanne, 28-29 octobre 2024. « <https://alinsky.fr/rencontresdila/> »

III - 4. Le droit à l'interpellation et les associations

La démocratie d'interpellation ne peut s'envisager sans un tissu associatif robuste. Dans un contexte actuel de défiance des pouvoirs publics envers le monde associatif symbolisé par le contrat d'engagement républicain, il est urgent de reconstruire des espaces de confiance. Certaines collectivités territoriales vont dans ce sens, sorte de « villes refuges » dans un environnement hostile. Elles se revendiquent d'une démarche de co-construction qui se définit, selon Laurent Fraisse, comme « *un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique* »⁽¹⁸¹⁾. Elle relève de la participation politique à la construction des politiques publiques et de l'intérêt général. La ville de Rennes⁽¹⁸²⁾ peut être un des exemples où la co-construction est revendiquée comme base des relations entre la collectivité et les associations. En 2022,

cette volonté s'exprime dans le travail de rédaction d'une nouvelle charte des engagements réciproques qui affirme dans son premier engagement : « *la place des associations dans la co-construction des politiques publiques locales* ». Si la ville de Rennes construit avec les acteurs associatifs la feuille de route, elle va plus loin puisque les acteurs associatifs participent également à la définition des critères d'utilité sociale et entrent dans une commission mixte d'attribution des subventions dans le cadre du fonds d'aide à la vie associative (FAVA) qui s'élevait à 400 000 euros en

(181) Laurent Fraisse, *La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques*, FMSH, Paris, 2018 <https://www.fmsh.fr/sites/default/files/files/Rapport%20Co-construction%20de%20l'action%20publique%20VF.pdf>

(182) Ce paragraphe s'appuie sur l'étude de Laurent Fraisse : « *Co-construire la politique de la vie associative de la Ville de Rennes : enjeux, innovations et limites* » pour le RNMA, 2023.

2022. Cette même charte reconnaît « *le rôle de contre-pouvoir des associations dans l'exercice d'une fonction critique constructive nécessaire au fonctionnement de la démocratie participative* ». Par ailleurs, à Rennes, une trentaine d'associations gestionnaires d'équipements de quartier bénéficient depuis 1979 de convention pluriannuelle de 6 ans. Enfin, la ville a créé lors de la crise sanitaire un Fonds de solidarité interassociatif destiné à soutenir les associations touchées par la crise. Il était alimenté par un prélèvement de 2% à 2,5% sur les subventions de fonctionnement de plus de 75000 euros attribués aux associations conventionnées. L'originalité de ce fonds entre associations est qu'il a été décidé entre associations et géré par elles.

Toutefois, l'exemple de cette co-construction à Rennes s'appuie sur une volonté politique forte et une impulsion donnée par la Ville. Comment penser cette co-construction à partir d'interpellation associative ? Comment prendre en compte dans ces processus la dissymétrie des pouvoirs et les rapports de domination ?

Quelle co-construction pour un renouveau démocratique ?

La recherche participative intitulée « économie solidaire, co-construction, action publique émergente » (Escape) vise à documenter la mise en pratique de la co-construction comme modalités d'élaboration des politiques publiques à partir de plusieurs expérimentations. Les tous premiers enseignements mettent en lumière la complexité de la co-construction notamment lorsqu'il s'agit d'aller au-delà de l'élaboration collective d'une charte, d'une feuille de route ou d'un dispositif pour gérer et financer collectivement, donc partager effectivement le pouvoir. La confusion demeure entre ce qui relève de la participation et de la co-construction. Finalement, peut-on parler de co-construction

La ville de Rennes peut être un des exemples où la co-construction est revendiquée comme base des relations entre la collectivité et les associations.



dès lors que l'initiative émerge des pouvoirs publics ? Alors, est-ce que la dissymétrie de pouvoirs ne biaise pas le processus jusqu'au risque de l'instrumentaliser ? Pour éviter ce risque et prendre en compte les rapports de domination, la démarche de co-construction ne doit-elle pas s'appuyer sur une interpellation forte issue des citoyen.ne.s, organisé.e.s ou non en association ? En ce sens, les démarches actuellement en cours qui visent à redonner du pouvoir politique aux doléances, interpellations citoyennes multiples et plurielles, pourraient relever de ces interpellations citoyennes vers un renouveau de nos pratiques démocratiques. Une urgence vitale à l'heure où cette démocratie est menacée par l'extension d'un projet néolibéral qui s'accommode parfaitement voire s'appuie sur la montée des valeurs et forces politiques d'extrême droite.



Une approche par les communs pour repenser le rôle politique et la place des associations dans le monde économique et social ?

L'approche par les communs, que La Coop des Communs s'attache à formaliser, permet de sortir des logiques statutaires, parfois trop encadrées, pour penser et démontrer le rôle et la place des entreprises de l'ESS dans la société. Qu'est-ce qu'un commun ? Pour La Coop des communs, qui a pour projet ⁽¹⁸³⁾ d'œuvrer à leur renforcement politique, « *les communs doivent être entendus comme*

- mise en mouvement dans l'espace collectif des personnes concernées par l'accès, la création ou la gestion d'une ressource,

- accroissant ainsi leur pouvoir économique et social, révélant leur légitimité

- et leur capacité collective à s'organiser en articulant communauté, système de ressources et règles pour répondre aux situations complexes qui les concernent

- au service d'un intérêt général qu'ils placent sous contrôle démocratique des personnes concernées et dans un souci d'accès ouvert à la ressource afin d'inventer des solutions économiques, écologiques et sociales justes dans le temps long » ⁽¹⁸⁴⁾.

« *Associations et communs ont beaucoup de choses à se dire* », écrit Nicole Alix ⁽¹⁸⁵⁾, cofondatrice de La Coop des communs, après une longue expérience en tant que représentante des associations dans des instances nationales, européennes et internationales et dirigeante de structures de l'ESS (groupe de maisons de retraite et banque coopérative). « *Mon engagement dans l'ESS a été animé par l'idée que des principes de solidarité, de réciprocité, d'inclusion et émancipation sociales et de féminisme, trouvent à s'incarner*

« Associations et communs ont beaucoup de choses à se dire ».

Nicole Alix

dans l'auto-gouvernement des personnes concernées, dans des collectifs à la fois a-capitalistes (c'est-à-dire non soumis à la domination du capital) et autonomes (c'est-à-dire non soumis à une logique de redistribution étatique) ».

À ses yeux, Elinor Ostrom, par ses travaux sur les communs qui lui ont valu l'équivalent du prix Nobel en économie, apporte « *la nécessaire grille de lecture critique des associations et de l'ESS en général. Son travail sur les principes des communs (auto-détermination, participation effective des personnes concernées, système adapté de résolution des conflits...) et les menaces qui pèsent sur eux (imposition par l'extérieur de normes inadaptées à leur singularité, dépendance à des financements extérieurs sans implication*

(183) Voir projet politique et associatif de La Coop des Communs sur son site <https://coopdescommuns.org/fr/les-communs/>

(184) Voir la vision de La Coop des Communs sur son site : <https://coopdescommuns.org/fr/vision/>

(185) Nicole Alix, « L'origine associationnistes des communs : apports et apories », in *Les communs de proximité... op., cit.*

des usagèr.e.s dans les choix réalisés...) permet en effet d'interroger les associations «en tant que communs». C'est très opérationnel pour interroger les écarts, au fil du temps, par rapport aux particularités qui font la force des associations, c'est-à-dire leur ancrage politique, social et économique dans la société civile. Les raisons de ces écarts sont parfois imputables aux associations, mais souvent imposées par un environnement défavorable ».

« Les associations sont avant tout des lieux d'exercice de la citoyenneté, d'expression d'une liberté. Elles ne se créent pas, au contraire des coopératives, dans le but d'exercer une activité économique, exploiter une ressource, mais pour que les membres «mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices» (article 1 de la loi de 1901). Ce sont ainsi des formes à la disposition des citoyen.ne.s qui veulent s'organiser pour «réclamer» « la reconnaissance des communs. (...) Ce sont des réceptacles «naturels» pour réclamer et exercer des droits humains, l'expression de la mobilisation de communautés entre l'État et la «société», avec une capacité collective à les faire vivre avec une gouvernance adaptée. Elles constituent ainsi un pare-feu à la «réification» des communs parfois vus comme de simples «ressources partagées».

L'association est, pour Nicole Alix, un puissant vecteur d'organisations de réponses à dimension économique aux besoins sociaux qu'elle détecte. Ceci ne va pas sans contradiction mais donne des solutions originales... « L'articulation dans une même structure juridique d'un pouvoir citoyen et d'un pouvoir économique est une arme au service de l'auto-organisation. » D'ailleurs, « les associations se sont battues en France, pour garder leur pouvoir économique (Alix Archambault, 2019). C'est cette « imbrication » entre logiques sociale, environnementale et économique qui

« Les associations sont avant tout des lieux d'exercice de la citoyenneté, d'expression d'une liberté. Elles ne se créent pas, au contraire des coopératives, dans le but d'exercer une activité économique ».

Nicole Alix

fait la richesse des associations et est susceptible de faire accepter le changement social..

La forme associative est choisie par beaucoup de personnes concernées par un besoin pour s'organiser entre elles, afin de bien le définir, en contrôler en permanence et dans le temps les modalités de fabrication de la réponse et de la façon dont cette réponse aux besoins est délivrée.

L'association dispose d'une longue pratique dans laquelle le mouvement des communs peut puiser pour ancrer son pouvoir d'agir : outils juridiques ou financiers, pratiques de gouvernance et de gestion..., expérience de la négociation avec les pouvoirs publics,reconnaissance des savoirs et de formes diversifiées de travail.

Elles ont aussi à apprendre des principes des communs.

Car la voie est étroite entre l'autonomie sans pouvoir d'agir et le pouvoir d'agir sans autonomie ».



CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Les processus de marchandisation et de financiarisation des associations brouillent les frontières entre le lucratif et le non lucratif, fragilisent notre démocratie. Prendre conscience de ces processus à l'œuvre est essentiel pour repenser et construire une politique associative qui redonne du pouvoir à l'interpellation citoyenne, à la participation entière des associations (et des citoyen.nes qui les font vivre) à la vie de la cité. Préserver ces espaces essentiels de la vie sociale, économique et politique des logiques de marché, renforcer le financement public est « une urgence démocratique », rappelle le rapport du CESE ⁽¹⁸⁶⁾.

Leur apport à la défense de l'intérêt général doit être renforcé au niveau national comme au niveau européen. La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne prône dès son préambule que « l'Union se fonde sur les valeurs indivisibles et universelles de dignité humaine, de liberté, d'égalité et de

Les associations
d'intérêt général
opposent à ce récit
mortifère un récit du
bien vivre appuyé,
comme le dit Patrick
Viveret, citant Claude
Alphandéry, sur
« une alliance des
forces de vie ».



solidarité ; elle repose sur le principe de la démocratie et le principe de l'État de droit » ⁽¹⁸⁷⁾. Et dans son article 12, elle acte la liberté de réunion et d'association « à tous les niveaux, notamment dans les domaines politique, syndical et civique ». Adoptée en 2000, cette charte est devenue contraignante en 2009 avec le traité de Lisbonne et peut désormais être invoquée par tout citoyen européen. Pouvons-nous nous appuyer sur cette charte pour construire un espace européen qui préserve les associations des exigences du marché unique européen et de sa règle d'or : la concurrence libre et non faussée ?

Au niveau national, il semble nécessaire de revenir à un soutien public aux associations à l'heure où elles sont de plus en plus appelées à se tourner vers les capitaux privés. Pour construire ce « socle de sérénité » vital pour les associations, il est important de l'asseoir sur un mode de répartition plus démocratique, pour le dégager de toute instrumentalisation ou de tout clientélisme. En ce sens, nous avons exploré les travaux du collectif national pour une sécurité sociale de l'alimentation. Ils s'inspirent de la construction de la sécurité sociale après-guerre. Le Conseil national de la Résistance, au sortir de la guerre, défend parmi les mesures de son programme « les jours heureux », « un plan complet de sécurité sociale, visant à assurer à tous les citoyens des moyens d'existence, dans tous les cas où ils sont incapables de se les procurer par le travail, avec gestion appartenant aux représentants des intéressés et de l'État ».

Dans son livre intitulé « la bataille de la Sécu » ⁽¹⁸⁸⁾, le sociologue Nicolas Da Silva, souligne que cette répartition du pouvoir va être à l'origine d'une bataille

(186) Rapport du CESE : *Renforcer le financement des associations*, op., cit.

(187) Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne « https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fr.pdf »

(188) Nicolas Da Silva, *La bataille de la Sécu...* op., cit.

constante : « *l'enjeu central qui cristallise les conflits est l'éventuelle création d'un régime général de sécurité sociale dont le pouvoir de gestion serait confié aux intéressés eux-mêmes en dehors de tout paternalisme patronal, confessionnel, mutualiste ou étatique* ». L'auteur distingue ainsi deux visions conflictuelles : l'extension de la Sociale telle que portée par la Commune de Paris : « *une forme politique et économique de protection sociale auto-organisée à la fois contre l'État et contre le capital* » ou une généralisation de l'État social. Au centre, « *l'enjeu n'est pas l'argent mais le pouvoir* ». Entre 1946, où les caisses et le système de santé seront gérés par les premiers intéressés et la reprise en main par l'État en 1967 avec l'introduction du paritarisme dans les caisses, cette bataille de pouvoir n'a jamais cessé. La proposition d'une sécurité sociale de l'alimentation se revendique de la sécurité sociale d'après-guerre, de l'extension de la Sociale. Elle appelle à sortir l'alimentation des mécanismes actuels de marché mais à permettre aux citoyen.ne.s de reprendre le pouvoir sur la réalisation, l'organisation, la mise en pratique, du droit à l'alimentation. Cette perspective nous permet d'imaginer une extension de la Sociale à d'autres aspects essentiels de notre société : la culture, le logement, l'emploi... voire les associations ? Elle nous permet aussi de sortir d'une instrumentalisation des associations qui, par la logique des appels à projet, appels d'offre, se positionnent ou sont perçues comme des « prestataires de services », des « opérateurs » d'une politique publique pensée sans elles pour aller vers une co-construction. Cette dernière entendue dans son acceptation la plus exigeante, c'est-à-dire d'un partage des pouvoirs à tous les niveaux de décision, y compris budgétaires et d'évaluation.

Pour que cet horizon soit possible, les associations doivent pouvoir se projeter dans des temps longs, sortir de la course aux appels à projet, s'extraire des logiques de survie qui empêchent toute projection à long terme. Le modèle belge de l'éducation permanente inscrit dans la loi des financements pluriannuels et garantit la fonction de critique des pouvoirs établis, soutient la visée émancipatrice et politique des associations. Il pourrait contribuer au renforcement de la société civile telle que l'a définie le philosophe Patrick Viveret. La société civile est la partie de la société civile qui prend en compte les enjeux politiques avec un autre rapport au pouvoir, qui vise la coopération et non la domination tout en travaillant sur les divergences comme des richesses et non comme

Face à ce capitalisme sans démocratie où l'État social n'existe plus, seules les forces citoyennes, organisées ou non en association, peuvent porter l'intérêt général.



des fractures. « *Faire vivre cette société civile, c'est aussi une façon d'auto-transformation permanente* », souligne Patrick Viveret. Réinscrire nos associations dans cette perspective politique ouvre un chemin possible vers un objectif politique commun et vital de bifurcation sociale et écologique. Remettre l'économie à sa juste place, nous enjoint la Maison commune de la décroissance, pour lutter « *contre la marchandisation du monde et sa colonisation par les activités productives guidées par une seule logique : celle de faire du profit* ». Les associations d'intérêt général opposent à ce récit mortifère un récit du bien vivre appuyé, comme le dit Patrick Viveret, citant Claude Alphandéry, sur « *une alliance des forces de vie* ». Elles appellent à revenir à des conditions de vie qui répondent à la fois à la nécessité de rétablir et préserver nos ressources communes et de mieux vivre.

La bataille est mondiale puisque désormais le capitalisme intègre sa finitude, intègre la limitation des ressources et, dans ce cadre, appuie sa survie sur un autoritarisme ultraréactionnaire pour s'accaparer par la force les ressources restantes. Pour se faire, la démocratie et ses principes apparaissent désormais comme des obstacles ⁽¹⁸⁹⁾. Ce « *capitalisme de l'apocalypse* » ⁽¹⁹⁰⁾, qui s'accommode parfaitement de la montée de l'extrême droite voire qui l'encourage, nous

(189) Pour aller plus loin sur le concept de capitalisme de la finitude, Arnaud Orain, *Le monde confisqué, essai sur le capitalisme de la finitude (XVIe-XXIe siècle)*, Paris, Flammarion, 2025.

(190) Quinn Slobodian, *Le capitalisme de l'apocalypse, où le rêve d'un monde sans démocratie*, Paris, Seuil, 2025.

appelle à oublier cette « *idée reçue selon laquelle le capitalisme et la démocratie se renforcent mutuellement* ». Un capitalisme à fragmentation se développe sur des espaces qui ne sont plus contrôlés démocratiquement (zones économiques spéciales, ports francs, parcs d'affaires...) et renvoie « *à la vision de libertariens radicaux qui, depuis l'économiste Friedrich Hayek jusqu'à l'investisseur Peter Thiel, rêvent de l'effondrement du système des États-nations. Ils imaginent un monde post-démocratique où l'humanité serait organisée en villes privées dans lesquelles le principe de gouvernance ne serait plus « une personne, une voix ». Elles seraient gouvernées comme des entreprises* »⁽¹⁹¹⁾. Face à ce capitalisme sans démocratie où l'État social n'existe plus, seules les forces citoyennes, organisées ou non en association, peuvent porter l'intérêt général. C'est pourquoi leur pouvoir est aujourd'hui disqualifié économiquement et politiquement.

Face à ces projets politiques délétères, la force collective des associations inscrites dans une visée non lucrative, d'intérêt général et de transformation sociale et écologique, représentent une menace. Pour redonner du souffle politique aux associations, nous pouvons nous inscrire dans l'histoire de l'associationnisme du premier XIX^{ème} siècle, dont Jean-Louis Laville nous livre une définition éclairante : « *En réaction contre la charité et la bienveillance, il est basé sur une acceptation démocratique de la solidarité qui suppose une égalité de droits et une liberté pour les personnes qui s'y engagent. Axé sur l'entraide mutuelle autant que sur l'expression revendicative, il combine l'auto-organisation avec un mouvement plus large. Ensuite, il relie étroitement le recours à l'expérience sociale et l'importance d'une transformation politique ; loin de s'en remettre à la vertu d'expériences isolées, il reconnaît la nécessité de se regrouper pour peser en faveur de changements dans les institutions et les actions publiques* »⁽¹⁹²⁾.

Dans ce rapport de force entre intérêt général et intérêts privés, entre humanité et déshumanisation, entre solidarité et individus atomisés, les libertés associatives, porteuses d'une possible autre voie, sont attaquées. Ces attaques prennent essentiellement trois formes : les contraintes fixées par les autorités publiques dont l'un des symboles est le contrat d'engagement républicain ; les attaques de l'extrême droite et des extrémismes religieux ; enfin celles des grandes entreprises et des multinationales. Il est également des atteintes plus lentes et plus silencieuses comme la marchandisation et la financiarisation qui peuvent finale-

Dans ce rapport de force entre intérêt général et intérêts privés, entre humanité et déshumanisation, entre solidarité et individus atomisés, les libertés associatives, porteuses d'une possible autre voie, sont attaquées.



ment aboutir à la récupération totale par le secteur lucratif des savoirs associatifs. À l'heure où les entreprises lucratives revendiquent d'allier profit et impact social ou écologique, à l'heure où la mesure d'impact permet de donner une valeur monétaire à toute action qu'elle vienne d'une association ou d'une entreprise, l'entreprise privée lucrative, la start-up à impact ou l'entreprise à mission revendiquent des actions sociales ou écologiques, récupèrent les savoir-faire, les mots et les pratiques associatives dans un but lucratif.

Cet étouffement associatif marque également la fébrilité d'un vieux monde face à une « alliance des forces de vie » qui prend de l'ampleur, s'incarne dans cette multitude de mouvements citoyens, organisés ou non en association, et propose un autre récit, plus réaliste, vivant et joyeux que le triste monde invivable vers lequel nous entraîne la défense d'intérêts privés.

(191) Entretien avec Quinn Slobodian, le Monde 25 janvier 2025 : https://www.lemonde.fr/idees/article/2025/01/20/quinn-slobodian-historien-il-faut-oublier-cette-idee-recue-selon-laquelle-le-capitalisme-et-la-democratie-se-renforcent-mutuellement_6506983_3232.html
(192) Jean-Louis Laville, *Réinventer l'association...* op., cit.

Vous trouverez
des ressources
et informations
complémentaires
sur le site de l'observatoire
qui est amené à prolonger
ce rapport et donner
à voir la poursuite
des travaux
de l'observatoire.



Composition de l'observatoire

au 6 mai 2025

Associazione ricreativa culturale italiana (ARCI)
Centre de recherche et d'informations pour le développement (CRID)
Cimade
Collectif 21 belge
Collectif démocratie alimentaire
Collectif des associations citoyennes (CAC)
Collectif pour une éthique en travail social
Maison commune de la décroissance
Mouvement pour une économie solidaire (MES)
Mouvement français pour le planning familial
Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC)
Réseau francilien du réemploi
Réseau national des maisons des associations
Réseau national des ressourceries et recycleries
Résoquartier
Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc)
Sciences citoyennes

Conseil scientifique

Jean-Sébastien Alix, sociologue, université de Lille
Sylvain Celle, socio-économiste, maître de conférence à l'université de Lyon 2
Michel Chauvière, sociologue
Thomas Chevallier, sociologue, chercheur au Ceraps, université de Lille
Ilona Delouette, économiste, maîtresse de conférence à l'IMT Nord-Europe, Clersé, université de Lille
Thibault Guyon, économiste, Université de Picardie Jules Verne, Institut Godin
Jean-Louis Laville, professeur du conservatoire des arts et métiers, responsable de la ChairESS
Jean-Michel Lucas, universitaire, personnalité indépendante, membre fondateur du laboratoire des droits culturels
Dominique Paturel, docteur en sciences de gestion, chercheuse à l'Inrae
Francesca Petrella, socio-économiste, membre du laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), professeur des universités, université Aix-Marseille
Anne Salmon, sociologue, professeur au conservatoire des arts et métiers
Marion Studer, économiste, chercheuse au Clersé, université de Lille
Julien Talpin, sociologue, chargé de recherche au CNRS, université de Lille
Giorgia Trasciani, économiste, membre du laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), université Aix-Marseille