

Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire

FONJEP – Fonds de coopération pour la jeunesse et l'éducation populaire

Maïté JUAN, docteure en sociologie, chercheure associée au programme de recherche
« Démocratie et économie plurielles », Collège d'études mondiales, FMSH
Jean-Louis LAVILLE, professeur du CNAM, responsable du Programme de recherche
« Démocratie et économie plurielles », Collège d'études mondiales, FMSH

Contact

Jean-Louis Laville

Marie-Catherine Henry
mc.henry@msh-paris.fr
06 17 38 44 31

Sommaire de l'étude

Introduction

❖ La nécessité d'une approche politique des modèles socio-économiques des associations JEP.....	5
Une sous-estimation historique des modèles socio-économiques	
Une survalorisation récente des modèles économiques : la prégnance de l'approche managériale	
<i>Un changement tendanciel dans les modes de financement public</i>	
<i>L'essor d'une technocratie modernisatrice</i>	
Valoriser l'inventivité associative invisibilisée	
<i>Les spécificités des associations JEP</i>	
<i>Traduire l'engagement citoyen en termes économiques</i>	
❖ Les enseignements de la littérature existante sur les modèles socio-économiques.....	14
Dépasser les théorisations du tiers secteur et de l'économie sociale	
Réarticuler dimensions socio-économique et socio-politique des associations	
❖ Méthodologie de recueil des données et grille d'analyse de l'enquête.....	19
1. Monographies : panoramas des modèles socio-économiques des associations.....	23
1.1. A fleur de Pierre.....	23
1.1.1. Présentation de l'association	
1.1.2. Tableaux des ressources économiques	
1.1.3. Synthèse transversale des ressources	
1.2. Radio Pulsar.....	33
1.2.1. Présentation de l'association	
1.2.2. Tableaux des ressources économiques	
1.2.3. Synthèse transversale des ressources	
1.3. La Maison de Courcelles.....	40
1.3.1. Présentation de l'association	
1.3.2. Tableaux des ressources économiques	
1.3.3. Synthèse transversale des ressources	
1.4. Coréal.....	45
1.4.1. Présentation de l'association	
1.4.2. Tableaux des ressources économiques	
1.4.3. Synthèse transversale des ressources	
1.5. Habitat Jeune.....	52
1.5.1. Présentation de l'association	
1.5.2. Tableaux des ressources économiques	
1.5.3. Synthèse transversale des ressources	
1.6. MJC La Fabrique.....	57
1.6.1. Présentation de l'association	
1.6.2. Tableaux des ressources économiques	
1.6.3. Synthèse transversale des ressources	
2. Analyse transversale des leviers innovants et fragilités des modèles socio-économiques.....	61
2.1. Autonomie critique et co-construction de l'action publique.....	61
2.1.1. Résistance et construction d'un contre-pouvoir citoyen : le réseau des directeurs et présidents de centres sociaux. Le cas de la MJC La Fabrique.	
2.1.2. Une dynamique commune de plaidoyer politique : enrayer l'évincement des radios associatives. Le cas de Radio pulsar	
2.1.3. Un rapport de force constructif : un rôle moteur dans l'élaboration des politiques locales du logement et de la jeunesse. Le cas d'Habitat Jeune.	
2.1.3.1. Des cas d'expérimentations multi-partenariales : les résidences « Terre d'envol » et le Cairn	
2.1.3.2. Le lancement d'un service logement et d'un Observatoire partagé	

2.1.4. Le « militantisme institutionnel » des élus et la diversification des relais institutionnels. Les cas de la Maison de Courcelles et d'A Fleur de Pierre

Conclusion : Des « **coopérations conflictuelles** » entre associations JEP et pouvoirs publics ?

2.2. Gradation des coopérations territoriales : dynamisation du tissu socio-économique local et accompagnement des entrepreneurs locaux.....74

2.2.1. La « coopération écosystémique » : construire des réseaux d'interdépendances contribuant au développement local et à la fertilisation du territoire

2.2.1.1. Habitat Jeune : outillage socio-économique du territoire et promotion d'une dynamique d'ESS : des coopérations à la croisée de différents échelons territoriaux

2.2.1.2. La Maison de Courcelles : un réseau de symbioses micro-locales à travers les partenariats multisectoriels

2.2.1.3. Radio Pulsar : un « commun médiatique » au service des acteurs du territoire poitevin, une hybridation des logiques marchandes et réciprocaires

2.2.2. La « coopération réticulaire » : un maillage de partenariats autour d'un service d'utilité sociale

2.2.2.1. A fleur de Pierre : le compostage de proximité comme levier de coopération

2.2.2.2. MJC La Fabrique : un Observatoire social mutualisé

2.2.3. La « coopération résiduelle » : des alliances territoriales diffuses. Le cas du Centre Coréal

Conclusion : **Systèmes horizontaux de régulations territoriales, investigation-développement et insertion socioprofessionnelle territorialisée**, trois dimensions sous-estimées des associations JEP

2.3. La démocratie interne des associations JEP : un levier de renforcement socio-économique.....103

2.3.1. Mobilisation citoyenne et développement du « pouvoir d'agir » des habitants : légitimer les savoirs et compétences des habitants

2.3.1.1. La dynamisation territoriale – communautaire : réseau santé, conseil citoyen, mobilisation sur le lieu de vie (Coréal, MJC La Fabrique)

2.3.1.2. L'autonomisation collective des habitants-jardiniers : vers une « révolte bénévole » ? (A Fleur de pierre)

2.3.1.3. Des dynamiques d'échange réciproque de savoirs et d'enquête collective (MJC, Coréal)

2.3.2. Typologie des engagements bénévoles

2.3.2.1. Vers une écologie du bénévolat ?

2.3.2.2. Débats autour de la signification, du rôle et de la monétisation du bénévolat : mieux définir les engagements bénévoles et réinventer des indicateurs de richesse humaine ?

2.3.3. Les postures professionnelles : une ressource structurante pour les modèles socio-économiques

2.3.3.1. Des compétences relationnelles et analytiques invisibles: un travail microscopique « de fourmi »

2.3.3.2. Entretenir la force vive des salariés : formations, opportunités d'évolution des postes et de promotion en interne

2.3.4. Des formes de gouvernance participative diversifiées

2.3.4.1. Itinéraire de prise de responsabilités et emboîtement des instances décisionnelles. La Maison de Courcelles

2.3.4.2. La mise en œuvre d'une « gouvernance partagée ». La MJC La Fabrique

2.3.4.3. Questionnement du projet associatif et réinvention du service : la réflexivité critique d'un groupe de bénévoles (A Fleur de Pierre)

2.3.4.4. Compartimentage du fonctionnement associatif et dilution de la coresponsabilité : le défi d'instituer un « rapport d'exigence mutuelle ». Radio Pulsar

2.3.4.5. Binômes et séminaires administrateurs-salariés : un vecteur d'articulation entre action et production de connaissances partagées ? Habitat Jeune et Coréal

Conclusion : résultats, chantiers de réflexion et pistes de travail futurs.....114

Introduction

La nécessité d'une approche politique des modèles socio-économiques des associations JEP

Si l'éducation populaire plonge ses racines dans des courants socio-politiques divers (courants républicain, ouvrier, confessionnel), elle vise, de manière large, « à former les citoyens et/ou à démocratiser l'accès à la culture en mobilisant des méthodes pédagogiques souvent opposées au modèle scolaire, des méthodes dites « actives » qui rompent avec la transmission descendante des savoirs et permettent leur appropriation dans le but d'atteindre un idéal d'émancipation » (Lescure, Porte, 2017, p.54). L'accroissement du pouvoir d'agir des populations, dans une perspective d'apprentissages réciproques, est historiquement inscrit au cœur des pratiques d'éducation populaire, puisque celles-ci entendent « remettre en cause le rapport hiérarchique, vertical, entre enseignant et enseigné, entre « sachant » et ignorant (Rancière, 1987), pour y substituer des rapports de coopération et des situations d'éducation mutuelle » (Venin, 2017, p.68).

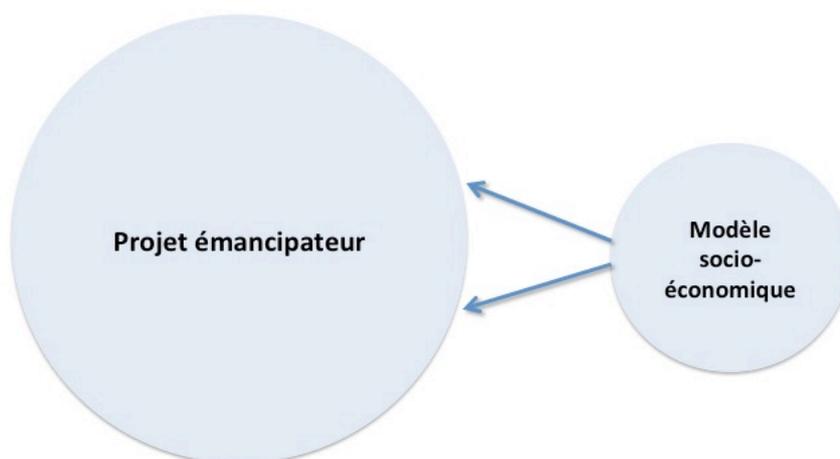
L'agrément « jeunesse et éducation populaire », applicable depuis l'Ordonnance du 9 août 1944, suppose une gestion transparente et démocratique des associations, prenant en compte la lutte contre les discriminations. Les associations y sont appréhendées comme des creusets d'intégration socio-professionnelle, de renforcement du lien social, d'accompagnement vers l'engagement citoyen et la prise de responsabilités de tous les publics, et en particulier, des jeunes. Les volets éducatif et culturel, social et politique constituent ainsi le trépied d'un projet large de lutte contre les exclusions et de promotion de la participation citoyenne. De fait, historiquement, les associations de jeunesse et d'éducation populaire se fondent sur une imbrication forte des valeurs et de l'action, en tendant à faire coïncider leur fonctionnement avec leur projet associatif émancipateur.

Une sous-estimation historique des modèles socio-économiques

Néanmoins, les associations de jeunesse et d'éducation populaire ont rarement pensé l'articulation entre projet politique et modèle socio-économique, car les énergies collectives se concentraient quasi exclusivement sur la traduction en actes de ce projet associatif émancipateur qui était vecteur d'une dimension « mouvement ». La question du modèle socio-économique est restée marginale et subordonnée au projet, ne faisant guère l'objet d'un questionnement collectif, d'autant plus que ces associations étaient financées majoritairement par des fonds publics pour leur mission d'intérêt général, en devenant délégataires de services publics. Dans les années 1960-1980, un certain nombre de conditions politiques favorables minimisent les contraintes économiques pour les associations de jeunesse et d'éducation populaire : l'alliance avec les municipalités en font des partenaires locaux d'envergure. Les valeurs civiques

partagées et la croyance partagée en la vertu émancipatrice de l'éducation populaire sont à la source d'un mythe qui singularise ces associations et les dotent de légitimité pour négocier des financements avantageux. La logique de mouvement de ces associations, faisant la promotion d'une citoyenneté active, entre en coïncidence avec un volontarisme politique local, suscitant le développement de projets culturels originaux. Ainsi, la question socio-économique ne se posait pas en interne car l'environnement institutionnel maintenait une forme de protection et de soutien d'associations jugées crédibles. Or, cette aisance économique est remise en question par des phénomènes cumulatifs, au premier rang desquels le remplacement des subventions de fonctionnement par des subventions par projet, la multiplication des logiques d'appels d'offre pour des prestations spécifiques et une restriction budgétaire croissante affectant l'ensemble du monde associatif, etc. Les associations de jeunesse et d'éducation populaire subissent de plein fouet ces retournements, d'autant plus que leurs modèles socio-économiques ont été historiquement subordonnés à la logique de mouvement de leur projet politique.

Une sous-estimation historique des modèles socio-économiques



Une survalorisation récente des modèles économiques : la prégnance de l'approche managériale

Un changement tendanciel dans les modes de financement public

Les financements publics aux associations ont connu une évolution graduelle, caractérisée par le passage de la logique historique de régulation tutélaire à une hybridation actuelle de régulations tutélaire et concurrentielle.

En effet, avec la loi de 1901 et la reconnaissance d'utilité publique des associations, un ensemble de normes administratives et juridiques est mis en place pour encadrer et structurer les rapports entre associations et pouvoirs publics : des outils tels que le budget global ou l'habilitation pluriannuelle régissent

les financements en faisant des associations des opérateurs dans la mise en œuvre de politiques (Laville, Sainsaulieu, 2013). A travers ce mode de « régulation tutélaire », les associations sont confinées dans le rôle de prestataires de service soumis à des normes qui ouvrent droit à un financement, par des autorisations d'ouverture, par l'approbation préalable des budgets prévisionnels et le contrôle annuel de leurs coûts et investissements, par la définition des publics comme des prises en charge et des interventions de ceux-ci. Au-delà du modelage des activités, cette régulation tutélaire induit une obligation accrue de technicité administrative et de qualification professionnelle, débouchant sur une rationalisation gestionnaire des associations qui peut fragiliser la vie associative, en produisant un effritement du bénévolat, l'ancrage dans le territoire et déconnecter gestion et projet politique. Le système complexe de normes administratives et juridiques encadrant les associations suscite un processus d'« isomorphisme institutionnel » (Enjolras, 1996), c'est-à-dire un effet de mimétisme et de formatage par lequel les entités sont incitées à se ressembler entre elles, car confrontées à un même ensemble de conditions environnementales.

A partir des années 1980-1990, les fonctionnements associatifs sont ébranlés par le remplacement progressif des subventions sur le fonctionnement global par des subventions par projets : la logique de débat collectif de fond sur le projet politique laisse la place à une technicisation bureaucratique et à un morcellement des actions. Cette évolution est la résultante d'une tendance lourde traversant divers pays européens : l'essor d'une « régulation concurrentielle », oeuvrant à la mise en compétition des associations entre elles et avec les entreprises sur des marchés publics (Laville, Salmon, 2016 ; Laville, Sainsaulieu, 2013) et pouvant entraîner un glissement des associations vers le modèle entrepreneurial, puisque ces dernières sont incitées à adopter les mêmes critères d'évaluation que les entreprises. Dans le modèle de régulation concurrentielle, l'Etat établit des quasi-marchés pour encourager la diversification de l'offre, cette mise en compétition débouchant sur un « isomorphisme marchand » : les associations ne sont plus surplombées par la tutelle publique mais par la compétition entre prestataires de nature différente (public, associatif, et privé lucratif). La montée en force du managérialisme, caractérisé par la généralisation « de la légitimité du modèle de l'entreprise dans les représentations d'acteurs » (Eynaud, 2015, p.9), tient à l'apparition du *New Public Management*, ayant pour objet, dès les années 70, de « promouvoir l'efficacité et la performance au sein des administrations en y introduisant certains principes du management d'entreprise » (Ibid.). L'essor d'une « gouvernance par les nombres » se manifeste, pour les associations, par une injonction à développer la rationalisation professionnelle et administrative, les démarches d'évaluation quantitative et la place centrale de l'audit, l'identification de « bonnes pratiques » répliquables et standardisées, etc. Ces différents processus tendent non seulement à banaliser l'action associative et à étouffer la dynamique instituante de mouvement social au sein des initiatives mais aussi à les confiner dans un rôle palliatif de réparation sociale. Dans ce contexte, un constat peut être dressé : il existe un risque prégnant de standardisation entrepreneuriale des associations, allant de pair avec l'hégémonie de l'idéologie managériale. Les associations sont confrontées à un ensemble de pressions « normalisatrices » qui tendent

à les reléguer au statut de prestataire voire d'exécutant ou de sous-traitant des services publics ou à les faire glisser vers le modèle de l'entreprise. Cette banalisation marchande tend à s'accroître à travers l'origine des financements des associations : la dépendance aux ressources privées (mécénat d'entreprise, fondations) et aux ressources commerciales (prestation de services), dans un contexte de baisse des financements publics, tend à faire glisser les associations vers le modèle privé (Eynaud, 2015), si ces dernières n'impulsent pas une réflexion critique sur les modes d'inscription des ressources commerciales et privées dans un registre politique et réciprocaire. Ces diverses dérives ou sources de précarisation des associations s'accompagnent d'un déni de leur rôle de « contre-pouvoir autonome » (Talpin, 2016) et d'une survalorisation du modèle du *social business*, comme compromis entre objectif social de réduction de la pauvreté et productivité (Laville, 2016). La généralisation du financement par appels d'offres et le poids croissant de la commande publique dans les modes de contractualisation attestent ainsi d'un changement de fond dans la nature des partenariats entre pouvoirs publics et associations : ces dernières ne sont plus perçues comme des sources d'innovation, que l'action publique viendrait encadrer et accompagner à travers des subventions, mais tendent à être réduites à de simples fournisseurs voir sous-traitants de services publics. Dans les années 2000, la régulation publique prend la forme d'une imbrication de régulation tutélaire et de régulation concurrentielle.

L'essor d'une technocratie modernisatrice

Dans ce contexte, de nombreux consultants, cabinets de conseil ou acteurs administratifs intervenant auprès des associations se présentent comme pouvant aider ces dernières à opérer le tournant de la régulation tutélaire (caractérisée par des financements publics dominants) vers la régulation concurrentielle (mise en compétition selon des logiques d'appels d'offre), en occultant la réflexion sur les dynamiques internes des associations et sur leur capacité à contribuer à leurs propres ressources. L'apologie des alliances entre associations et entreprises faite par un certain nombre d'experts va de pair avec une invitation à dépasser une prétendue « gestion artisanale » des associations, en les incitant à s'aligner sur le modèle managérial, jugé plus innovant.

Cette technocratie modernisatrice développe un argumentaire en quatre temps.

Les partisans de la modernisation associative commencent par rendre hommage aux singularités des associations : les stratégies d'évolution défendues ne visent pas à remettre en question les spécificités associatives mais portent sur les « modalités opérationnelles » de concrétisation de leurs projets. Se positionnant au service des associations, ces experts ne souhaitent pas influencer sur leur projet ou le pervertir, mais entendent leur permettre de le réaliser dans des conditions nouvelles qui nécessiteraient de s'adapter. A cet égard, ce discours modernisateur souligne l'ampleur des contraintes exogènes (glissement de la subvention à l'appel d'offre et à la commande publique, accroissement de la concurrence, baisse des financements) et endogènes (crise de la gouvernance associative, tension entre l'essoufflement des

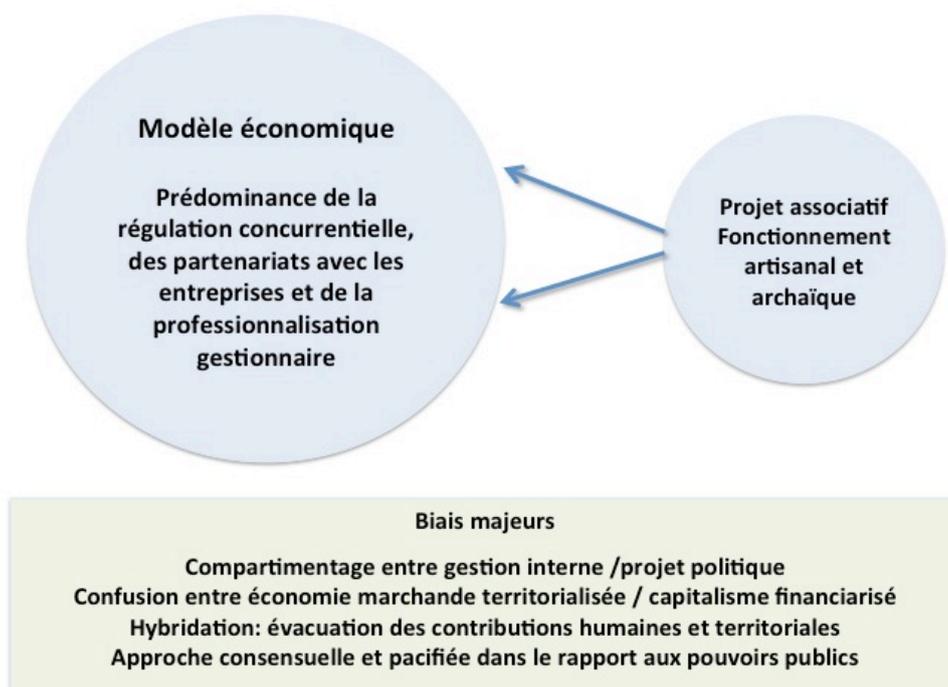
professionnels et la recherche d'efficacité, faible attractivité de l'emploi) auxquelles sont confrontées les associations. Ces difficultés sont d'autant plus ardues à surmonter que les associations seraient caractérisées par certains manques et certaines faiblesses, notamment une gestion artisanale. Ainsi, ce sont les déficits associatifs qui sont soulignés, reléguant les associations à un amateurisme et à un archaïsme. Une solution censée y remédier est proposée : la professionnalisation gestionnaire. Le raisonnement est simple : les associations ont des objectifs louables mais leur amateurisme les empêche de réaliser leur projet dans ce nouveau contexte. Dès lors, l'ajustement avec les modes de régulation concurrentielle doit être complété par un rapprochement souhaitable entre associations et entreprises : il convient d'importer les techniques de gestion et les modes de management d'entreprise afin d'optimiser les fonctionnements associatifs. De fait, la complémentarité entre associations et entreprises s'inscrit dans un nouveau régime de justification des politiques d'inspiration néo-libérale : selon cette dynamique de complémentarité, le secteur associatif a pour visée l'exploration de nouveaux besoins et l'expérimentation de solutions, tandis que de nouveaux partenariats doivent être tissés avec les entreprises afin que ces dernières consolident et développent les innovations portées par les associations. Dans ce but, des facilités sont mises à disposition : l'accès à des compétences rares que l'entreprise met à disposition, l'accompagnement stratégique des cabinets de conseil en management, la préconisation d'adjonction d'indicateurs d'impact aux projets, ou encore le modèle d'investisseur sociétal par lequel l'entreprise veut aider les projets à changer d'échelle.

En somme, sous prétexte de nouvelles synergies entre secteur privé lucratif et associations et sous couvert d'éloge du pragmatisme, cette approche modernisatrice et partenariale masque les rapports de force et valorise une illusion de consensus autour des visées respectives de l'action associative et de l'activité entrepreneuriale. En outre, cette approche à une sous-estimation et à une disqualification des associations qui tendent à être assignées à un rôle résiduel et considérées comme marquées par l'amateurisme voire l'archaïsme, ce qui amène à préconiser leur professionnalisation gestionnaire par l'importation de méthodes venues du management d'entreprise. Les associations sont ainsi confrontées à une « injonction à l'adaptation » (Stiegler, 2019) qui menace leur projet démocratique : elles sont encouragées à s'adapter aux restrictions budgétaires et aux méthodes de gestion quantitatives et managériales, sans que cela ne suscite de questionnement critique permettant de préserver un pluralisme des modèles socio-économiques.

En focalisant les stratégies d'évolution associative sur la mise en place de techniques managériales, ce discours modernisateur comporte quatre biais majeurs. D'un côté, il peut susciter un « rabatement organisationnel » : les associations, exhortées à accroître leurs dispositifs de gestion dans une perspective d'efficacité et de performance, risquent de compartimenter gestion interne et projet politique. De l'autre, ce discours modernisateur s'accompagne d'une rhétorique incantatoire sur l'alliance entre associations et entreprises, *sans distinguer les partenariats avec des entreprises relevant du capitalisme financiarisé et*

internationalisé et les alliances avec des entreprises relevant d'une économie marchande territorialisée (Roustang et alii., 1996), composée des petites et moyennes structures qui nourrissent le développement local et sont vectrices d'intégration socio-professionnelle. Tout est fait comme si l'association, pour se moderniser, devait de manière inévitable rompre avec ce qui fait l'originalité associative et son autonomie, puisque le référentiel central est celui de l'entreprise. De manière complémentaire, ce discours dominant appréhende l'hybridation des ressources comme l'addition des financements publics et privés, constituant la seule voie soutenable pour le monde associatif, et évacuant le rôle structurant des contributions humaines et territoriales. Enfin, il véhicule une vision pacifiée des relations entre associations et pouvoirs publics : la dimension de désaccord, de conflit et de débat collectif entre associations et institutions, pouvant déboucher sur des démarches fructueuses de co-construction de l'action publique, n'est pas appréhendée, concourant à renforcer la dépolitisation du monde associatif. A cet égard, notons que l'argumentaire de la technocratie modernisatrice emprunte et détourne les concepts d'« hybridation des ressources économiques » et de « co-construction » en les vidant de leur substance : tandis que l'« hybridation », présentée comme la somme des ressources publiques et privées, passe sous silence la centralité des ressources bénévoles et territoriales, pourtant au fondement de la vie associative, la « co-construction » n'est appréhendée que comme le partage d'enjeux communs entre des acteurs divers : cette approche restrictive n'inclue ni la dimension de participation égalitaire dans la définition et la mise en place des actions ou des politiques ni la dimension de conflictualité dans le processus de coopération.

Le modèle implicite de la technocratie modernisatrice



Au contraire, cette étude pose que *la co-construction des politiques publiques, renvoyant à l'implication des acteurs associatifs dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques (Fraisie, 2018), ne doit pas être synonyme d'une neutralisation de la critique ou de la conflictualité sociale, mais intégrer pleinement les frictions, ajustements réciproques et processus de délibération entre acteurs associatifs et pouvoirs publics*. Plus largement, la montée en force d'une « idéologie partenariale » (Laville, 2019) véhiculant une vision consensuelle où les rapports entre associations, pouvoirs publics et secteur privé à but lucratif seraient régies par de simples relations de complémentarités stratégiques, ne prend pas en compte l'exigence du processus de co-construction, impliquant la co-élaboration d'un diagnostic partagé et de savoirs reposant sur des valeurs communes, le débat sur les visées et modalités de déroulement de l'action commune, la codécision puis le suivi et l'évaluation collective. De fait, il semble plus pertinent d'analyser *les processus de co-construction entre associations, pouvoirs publics et entreprises comme l'« émergence de nouveaux espaces de coopération conflictuelle » territorialisés* (Gardin, Jany-Catrice, 2016, p.207).

Valoriser l'inventivité associative invisibilisée

Les spécificités des associations JEP

La prégnance de l'approche consensuelle et entrepreneuriale des modèles socio-économiques véhiculée par la technocratie modernisatrice nie ce qui, historiquement, fait les spécificités des associations de jeunesse et d'éducation populaire : d'un côté, *l'accompagnement territorialisé de l'engagement citoyen*, selon des logiques de débat et d'apprentissage collectif, une pédagogie privilégiant l'interdépendance des savoirs et l'émancipation des individus, et de l'autre, la *logique d'imbrication forte entre construction de sens et action associative*. De fait, ces deux dimensions structurantes des associations de jeunesse et d'éducation populaire – le pouvoir d'agir citoyen par la (co)formation, la coopération et l'ancrage territorial, et l'inscription du fonctionnement associatif dans un univers de sens étroitement relié à l'action – semblent peu prises en compte, voire invisibilisées, dans les études sur les modèles socio-économiques. Or, on ne peut penser les modèles socio-économiques comme disjoints de la dynamique de formation-participation citoyenne et du projet politique, cristallisant les représentations communes de l'association.

La présente enquête se fonde donc sur une hypothèse forte : *contre une approche technocratique et gestionnaire des modèles socio-économiques associatifs, la réflexion sur les modèles socio-économiques doit interroger, d'une part, la cohérence interne entre projet politique JEP et ressources économiques, afin d'éclairer les contradictions entre valeurs et fonctionnement socioéconomique, mais aussi les leviers concrets mis en place pour réinscrire l'activité socio-économique dans le registre politique d'un univers de sens commun, et d'autre part, la place de la réciprocité dans le modèle socio-économique, c'est-à-dire de la participation citoyenne et de la coopération*. Par la même, cette étude fait le pari que l'imbrication forte du

projet politique JEP et du modèle socio-économique et la valorisation de la réciprocité constituent des leviers d'innovation démocratique et de maintien d'une autonomie critique et coopérative vis-à-vis du marché et de l'Etat. Réaffirmer la place centrale du projet politique JEP et de la réciprocité dans les modèles socio-économiques renvoie à une *posture épistémologique plus soucieuse des innovations associatives invisibilisées, discrètes ou ordinaires qui nourrissent et renforcent la dimension socio-politique des fonctionnements associatifs*. Se distinguant des conceptions étatistes ou managériales appréhendant les associations, d'un côté, comme des entités fonctionnelles d'identification des besoins et de fourniture de services, de l'autre, comme des entreprises sociales axées davantage sur leur perfectionnement gestionnaire selon des logiques marchandes que sur la démocratisation de leur action, cette enquête adopte une focale qui ne discrédite pas la spécificité et l'expertise associative mais tend à éclairer la richesse des leviers socio-économiques que les associations JEP mobilisent pour concrétiser leur visée émancipatrice et résister aux injonctions extérieures (institutionnelles et marchandes) tout en maintenant leur autonomie.

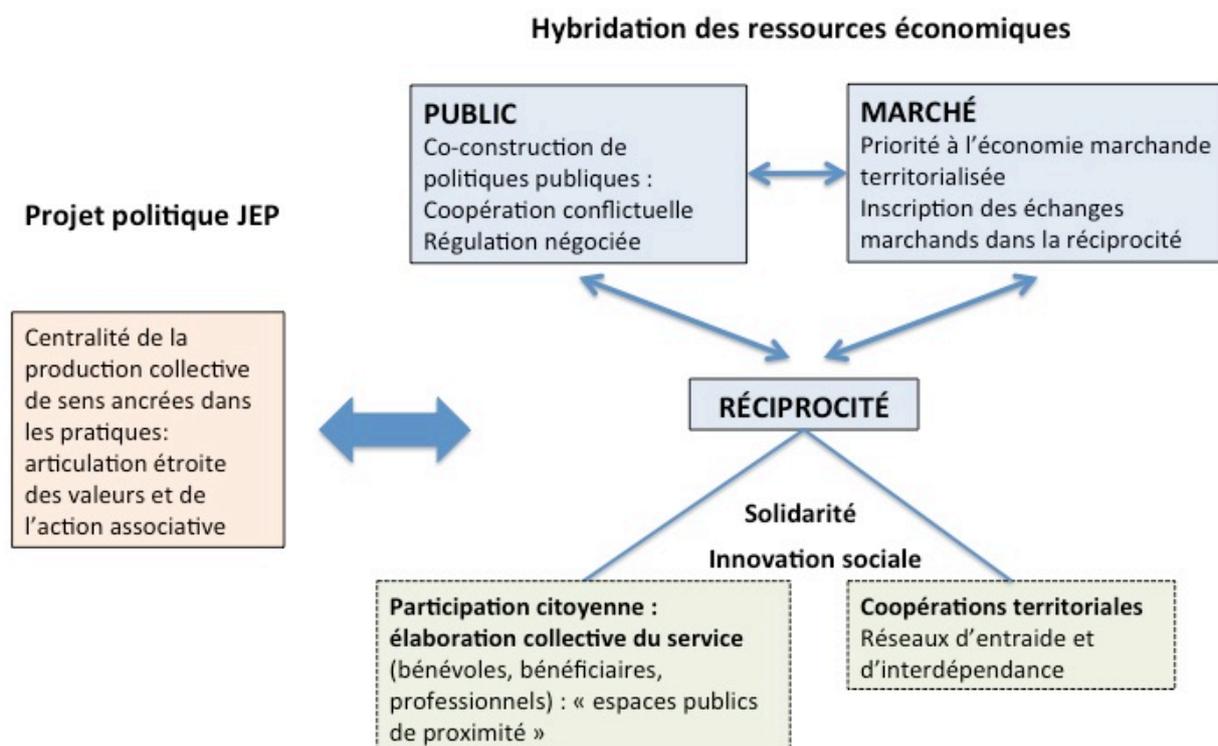
Traduire l'engagement citoyen en termes économiques

Contre la pensée binaire qui n'envisage que les ressources publiques émanant de la redistribution et les ressources privées émanant du marché et des entreprises, il importe de reprendre le concept d'hybridation dans son acceptation véritable, autrement dit comme la combinaison soutenable de principes économiques pluriels. En effet, l'école économique substantiviste (Polanyi, 2011) stipule que ces principes incluent la redistribution et le marché mais ne s'y limitent pas. Elle met particulièrement en évidence un autre principe, la réciprocité, qui renvoie à la subordination de l'échange économique au lien social. La réciprocité suppose la reconnaissance d'une complémentarité et d'une interdépendance entre des personnes ou des entités occupant des positions symétriques. Il existe, en effet, de nombreuses situations où la prestation économique ne se réfère pas à un contrat mais à une relation de solidarité, de soutien mutuel et de partage d'une communauté de visions entre des personnes et/ou des groupes. Evidemment, ce principe est fondamental dans l'activité associative alors que l'approche technocratique en ignore l'existence.

Réintroduire la dimension sociopolitique d'engagement citoyen dans la réflexion sur les modèles socio-économiques des associations JEP induit donc de porter attention à sa traduction économique : la réciprocité. La réciprocité renvoie dans cette étude à l'engagement bénévole et à la mobilisation habitante, à l'inscription dans des réseaux territoriaux d'entraide, de mutualisation et de coopération, et aux dons. La réciprocité prend donc des formes non-matérielles et matérielles. Cependant, *toute réciprocité n'est pas égalitaire : dans la lignée du concept de « réciprocité multilatérale » avancé par Laurent Gardin (2008), nous attirons l'attention sur les relations symétriques qui tendent à réduire les inégalités de pouvoir et à associer une diversité d'acteurs aux statuts, savoirs et compétences variés*. Dans cette étude, la réciprocité met donc

l'accent sur la participation des bénévoles et des usagers dans la définition et la mise en œuvre de l'action associative, en interrogeant les opportunités de prise de responsabilité et l'ouverture de l'accès aux instances de décision, selon une logique de coopération et d'interdépendance entre bénévoles, salariés et usagers. De fait, *mettre l'accent sur la réciprocité dans les modèles socio-économiques attire l'attention sur les modalités de démocratisation interne des associations, c'est-à-dire sur leur capacité à mobiliser les contributions d'une diversité de parties-prenantes pour co-construire l'action associative.* Elle permet de penser l'émergence d'« *espaces publics de proximité* » où bénévoles, usagers et salariés peuvent s'impliquer dans des démarches de débat et de délibération collective afin d'impulser une construction conjointe de l'offre et de la demande. La réciprocité se fonde, en outre, sur l'ancrage territorial : *cette étude focalise également l'attention sur les coopérations territoriales, c'est-à-dire sur l'ancrage des associations dans des réseaux territoriaux de coopérations leur permettant de créer des synergies multisectorielles et de mobiliser, voire de fédérer, les forces vives des territoires où elles sont implantées.* Attirer l'attention sur ces deux composantes de la réciprocité – participation des bénévoles et des usagers à la construction du service et coopérations territoriales – permet de mettre en lumière l'apport central de la réciprocité dans les modèles socio-économiques, comme un pôle complémentaire et indispensables aux pôles de l'Etat et du marché, afin que l'utilité sociale de l'action associative soit maintenue mais aussi son autonomie. Le schéma ci-dessous condense l'approche adoptée dans la présente étude, en invitant à penser l'articulation dynamique de la redistribution, du marché et de la réciprocité égalitaire.

Penser ensemble projet politique et modèle socio-économique JEP



Les enseignements de la littérature existante sur les modèles socio-économiques

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

Il existe au niveau international trois grandes approches des modèles socioéconomiques des associations : les théorisations du tiers secteur, de l'économie sociale et de l'économie solidaire. A cet égard, il importe d'éclairer les nuances significatives entre ces diverses conceptions de l'action socioéconomique. En effet, ces trois approches, souvent confondues, divergent vis-à-vis des conceptions de l'économie et de la place accordée à l'économie marchande au sein des expériences socio-économiques, de l'attention à la démocratie interne mais aussi vis-à-vis de la portée politique et du positionnement des expériences associatives par rapport au cadre institutionnel.

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

D'une part, les théorisations du tiers-secteur se focalisent sur le registre de l'intérêt : cela implique un rabattement de l'ensemble des décisions humaines sur des choix rationnels relevant de comportements instrumentaux, ignorant les enjeux de participation démocratique ou d'intégration sociale. Dans ces théories utilitaristes, la société n'est que le résultat de choix individuels orientés vers l'intérêt, les individus sont considérés seulement comme des consommateurs, et le rôle des organisations associatives n'est donc perçu qu'à travers leur fonction de production de biens et services. Ces analyses évacuent toute réflexion sur les processus de co-construction de l'offre et de la demande à travers des processus de questionnement et débat collectif. D'autre part, les approches du tiers secteur véhiculent une conception sectorielle qui autorise une version fonctionnelle et pacifiée des rapports entre le marché, Etat et associations. A cet égard, Evelina Dagnino (2007) a bien mis en avant de quelle manière la reformulation du concept de « société civile » par les définitions hégémoniques du néo-libéralisme, réduisant cette dernière au « tiers secteur », tend à accentuer son versant philanthropique : la « conception minimaliste » de la société civile comme « tiers-secteur » la réduit à des organisations dont « la conduite est "acceptable" vis-à-vis des standards dominants » (Ibid., p.358), écartant la composante plus critique des associations pouvant constituer les creusets d'un contre-pouvoir.

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

D'un coté, les initiatives de l'économie sociale tendent à assimiler économie et marché, par l'attention prédominante portée aux performances sur le marché comme indicateur de réussite (Vienney, 1980), s'accompagnement d'un renforcement des clivages hiérarchiques, à travers le poids grandissant de la technostructure et une segmentation accrue entre équipe dirigeante, équipe salariée, groupes de bénévoles et d'usagers. Le problème réside dans la manière dont est abordée l'inscription dans l'économie : l'économie sociale promeut la représentation d'entreprises non capitalistes sur le marché. De l'autre, l'éviction de la dimension politique induit un oubli de la « dimension intersubjective de l'action collective », supposant la construction d'un projet collectif autour de la défense d'un bien commun et la consolidation d'une cohésion sociale autour d'une identité associative. Les entreprises d'économie sociale tendent à faire prévaloir les règles internes de fonctionnement formulées dans les statuts juridiques, posant une égalité formelle entre les membres, au détriment du projet politique et d'une démocratisation interne des processus de décision. Afin d'éviter l'assimilation trompeuse de l'égalité juridique entre les membres à une démocratie interne effective, Block-Lainé (1999) souligne ainsi la nécessité d'une « constante vivification » de l'association, permettant de questionner les modalités de participation collective et d'éclairer les rapports de pouvoir. De même, l'institutionnalisation des initiatives socio-économiques n'est pas pensée dans ses ambivalences : les approches de l'économie sociale n'abordent pas la question, pourtant centrale, de la tension entre reconnaissance institutionnelle (comportant des phénomènes de cadrage et de banalisation) et maintien de l'autonomie associative et de la capacité d'innovation. Ces trois caractéristiques aboutissent, selon Laville, à une normalisation marchande des initiatives ainsi qu'à une euphémisation de leur projet politique entravant leur capacité émancipatoire, puisque ces initiatives sont amenées à adopter des modes de réflexion importés de l'entreprise et à privilégier l'efficacité productive et l'insertion dans la concurrence marchande au détriment de l'enjeu de transformation sociale.

Se distinguant à la fois des théories de l'économie sociale et du tiers secteur, l'économie solidaire conçoit les initiatives citoyennes dans leur double dimension socio-économique et politique. La problématique de l'économie solidaire part ainsi d'une réflexion critique sur l'économie sociale : l'analyse

des ressources plurielles des associations se combine à une exploration de la démocratie interne des initiatives et à une étude de leur capacité à peser sur les compromis institutionnels. L'analyse des modèles socio-économiques des associations selon la focale de l'économie solidaire et de l'anthropologie économique de Karl Polanyi s'inscrit donc dans une réflexion sur les rapports entre économie et démocratie, plus particulièrement sur l'articulation entre dimensions socio-économique et socio-politique des associations.

Réarticuler dimensions socio-économique et socio-politique des associations

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

La dimension politique des associations comprend, d'une part, la mobilisation collective autour d'un projet associatif qui passe par la stabilisation de règles et de dispositifs incarnant les conceptions partagées, de l'autre, les tensions avec l'ordre institutionnel : les associations oscillent entre cadrage institutionnel, par lequel les pouvoirs publics façonnent les initiatives de la société civile, par des effets contraignants de mimétisme, et capacité d'innovation, par lesquels les associations actionnent des leviers pour peser sur les compromis institutionnels et intervenir dans les politiques publiques. Les auteurs montrent que l'action socio-économique des associations s'inscrit dans trois types d'encastresments : l'encastrement politique (les contextes institutionnels dans lesquels s'inscrivent les modes de régulation publique), l'encastrement social (l'ancrage dans des réseaux bénévoles) et l'encastrement territorial (l'ancrage dans des coopérations territoriales).

Si deux types de régulation publique encadrant l'activité économique associative ont déjà été mentionnés – la régulation tutélaire et la régulation concurrentielle –, un troisième type peut être identifié : la régulation négociée. Contre les risques d'isomorphisme institutionnel et marchand produits par les régulations tutélaire et concurrentielle (poids de la rationalisation gestionnaire et de la compétence managériale dans les modes de gestion, glissement vers le modèle entrepreneurial, évaporation du bénévolat, relations consensuelles avec les pouvoirs publics et cantonnement de l'association à de la sous-traitance de service public, etc.), la régulation négociée s'inscrit dans une perspective de co-construction de politique publique, parce que les critères de financement, notamment les visées et modalités d'attribution des financements, sont discutés et co-élaborés entre acteurs associatifs et pouvoirs publics. De fait, ce mode de régulation suppose l'ouverture d'un dialogue de la part de pouvoirs publics et la capacité des associations à générer un débat en interne afin de peser sur le cadre institutionnel et générer des formes innovantes dans les dispositifs institutionnels, dans une perspective d'interdépendance entre associations et pouvoirs publics.

Laville et Sainsaulieu montrent que cette analyse de l'encastrement politique des associations doit être complétée par l'étude de l'encastrement social, afin d'évaluer de quelle façon les relations économiques sont insérées dans une structure sociale. De fait, la capacité des associations à pérenniser un bassin de bénévoles actifs soutenant le projet et impliqués dans l'action quotidienne ou les processus décisionnels témoigne de l'encastrement social des associations. De même, certaines relations marchandes ne peuvent être comprises qu'à travers la médiation de relations interpersonnelles de confiance. Ainsi, Laville et Sainsaulieu ont mis en exergue la centralité d'une construction sociale du bénévolat sur le plan économique, car elle permet le drainage de ressources non monétaires. Enfin, cet encastrement social ne se limite pas à l'engagement au sein de l'association, il inclue les partenariats tissés à l'échelle du territoire ou avec les élus, les réseaux de solidarité et de coopération. De fait, la capacité de recrutement de bénévoles apparaît étroitement liée à un troisième type d'encastrement, l'encastrement territorial des activités économiques, c'est-à-dire la création d'un réseau d'interdépendances à l'échelle du territoire local ou régional permettant de se nourrir des complémentarités de chaque association. Selon ces deux auteurs, l'analyse socio-économique des associations doit donc explorer conjointement les types de régulation publique et marges de manœuvre dont disposent les associations pour démocratiser ces régulations institutionnelles ainsi que l'enracinement dans des réseaux de bénévolat et de coopérations territoriales. A cet égard, Laurent Gardin et Florence Jany-Catrice (2016) ont également mis en exergue de quelle façon les rapprochements entre associations ou avec le secteur privé lucratif s'inscrivent dans un contexte d'injonction institutionnelle à la mutualisation et à la coopération afin de « réaliser des économies d'échelle », concomitant de la baisse des financements publics et du désengagement relatif de l'Etat. Ils ont éclairé la pluralité des motivations sous-tendant les relations de coopérations : recherche d'efficacité, survie économique, amélioration de la qualité des services, coïncidence en termes de valeurs, entraide, etc., en pointant les risques de dévoiement du projet politique lorsque la coopération se fait à travers la mobilisation de méthodes organisationnelles issues du référentiel de l'entreprise. Il convient ainsi, selon ces deux auteurs, d'« inventer de nouveaux cadres institutionnels territoriaux » (Ibid., p.205) qui n'étouffent pas la dynamique de contre-pouvoir et de mouvement social des associations et permette de nouer des alliances à la fois coopératives et conflictuelles avec les pouvoirs publics.

C'est notamment à travers la démocratisation des fonctionnements associatifs, visant à intégrer professionnels, bénévoles et usagers dans la prise de décision, qu'un questionnement et une réflexivité collective sur les finalités, enjeux et moyens de la coopération peut être atteinte. Laville et Sainsaulieu (2013) attirent ainsi l'attention sur l'inscription des fonctionnements socio-économiques associatifs dans des modèles organisationnels et relationnels : aussi bien dans les jeux de pouvoirs, luttes de légitimité ou dynamiques de débat collectif traversant les associations que dans les univers de sens formant la culture commune des associations. Plus précisément, l'étude des modèles socio-économiques peut être étoffée par une analyse socioprofessionnelle analysant les tensions et complémentarités entre postures et savoir-faire professionnels et engagements bénévoles, en termes de répartition des tâches et des compétences.

Cette approche intégrale des modèles socio-économiques associatifs fait écho à des études en sciences de gestion attentives aux formes de gouvernance et de gestion propres aux associations (Hoarau, Laville, 2013), qui soient aptes à renforcer la construction collective des services et l'autogouvernement démocratique des organisations face à des modèles de gouvernance d'entreprise. Ainsi, Philippe Avare et Samuel Sponem (2013) mettent en évidence le fait que la gestion associative ne peut être assimilée au managérialisme, où la rationalité instrumentale stratégique s'accompagne d'une logique de performance dont les critères d'évaluation sont l'efficacité et l'efficience. Si la pénétration du managérialisme au sein des associations produit un alignement de celles-ci sur le modèle de l'entreprise, il convient de valoriser d'autres modes de gestion adaptés aux pratiques associatives porteuses d'engagements publics. Ainsi, les auteurs mettent en avant une conception de la gestion sociale qui « peut être définie comme la gestion des entités qui subordonnent la rationalité instrumentale à d'autres logiques (culturelles, écologiques, politiques) rapportées aux demandes et nécessités du social (...). C'est la gestion appropriée à une sphère publique d'action qui n'est pas étatique » (Hoarau, Laville, p.22). Cette reconnaissance d'un mode de gestion spécifique aux associations va de pair avec une prise en compte de l'utilité sociale de l'action associative (Gadrey, 2006), dont les critères d'évaluation ne peuvent se confondre avec ceux des impacts d'entreprise.

A la croisée de la gestion, des modèles socio-économiques et du projet associatif, un certain nombre de chercheurs spécialisés en gestion, notamment de l'IAE de Paris 1 et de l'université Paris 13 Sorbonne Paris Cité, plaident pour une « gestion plurielle » des associations (Bernet, Eynaud, Maurel, Vercher-Chaptal, 2016 ; Eynaud, 2015) qui puisse garantir une coexistence fructueuse entre, d'une part, professionnalisation gestionnaire, d'autre part, approfondissement d'une gouvernance démocratique et évaluation de l'utilité sociale, et enfin, maintien d'une autonomie d'action vis-à-vis des pouvoirs publics. Dans cette perspective, il conviendrait de prolonger et compléter la réflexion sur les modèles socio-économiques des associations par une étude de leur mode de gestion, permettant d'analyser de quelle façon les outils gestionnaires peuvent consolider à la fois la spécificité associative et la capacité d'innovation propre aux associations. Réfutant l'assimilation trompeuse de la gestion à un management marchand ayant pour objectif la « performance organisationnelle » et la maximisation du profit, Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho (2019) proposent de transposer dans la gestion associative la pensée de Karl Polanyi afin de poser les jalons d'une « gestion substantive » des organisations associatives. Cette gestion solidaire s'inscrit dans une double perspective de démocratisation et de soutenabilité des organisations associatives, renvoyant aux théorisations des communs. Renvoyant à une pensée de l'écologie associative, l'alliance fructueuse entre gestion et solidarité induit, pour ces deux auteurs, de « construire un “permanagement” associant management et soutenabilité » (Ibid., p.214) dans les organisations.

Méthodologie et grille d'analyse de l'enquête

La méthodologie d'enquête de cette étude prend ses racines dans l'anthropologie économique de Karl Polanyi (1944 ; 1977), selon laquelle l'économie est perçue comme un arrangement institutionnel visant à assurer la subsistance de l'homme et à répondre à ses besoins sociaux. Cette théorisation anthropologique et pluraliste de l'économie, s'éloignant des conceptions orthodoxes ne l'appréhendant que comme un calcul de maximisation des profits régi par « un mécanisme d'offre-demande-prix », est fructueuse pour saisir de quelle façon les modalités d'arrangement entre les différentes ressources économiques influent non seulement sur la démocratie interne des associations, sur leur ancrage territorial, mais aussi sur la relation aux pouvoirs publics. *Le prisme d'analyse des modèles socio-économiques adopté entend donc, au-delà de l'étude des interactions entre ressources publiques et marchandes, mettre en lumière la centralité des ressources impalpables et invisibles du point de vue financier mais qui sont pourtant structurantes et vitales pour la survie des associations au quotidien et le maintien de leur dimension d'utilité sociale : les ressources issues de l'engagement humain, des réseaux de solidarité et des synergies territoriales.* Cette approche originale et transversale s'ancre dans une conception hétérodoxe de l'économie, qui n'assimile pas l'économie au marché capitaliste mais tente de prendre en compte la pluralité des formes d'économie, encadrées dans des contextes politiques et sociaux, dans des territoires, dans des rapports de force mais aussi des relations de coopération, d'entraide et d'interdépendance. L'analyse s'appuie donc sur les trois grands principes de comportement économique définis par Karl Polanyi :

- *Le marché* : il s'agit de la rencontre de l'offre et de la demande de biens et services sur une base contractuelle régie par le calcul d'intérêt des deux parties. Le principe de marché permet, par la vente de services, l'élargissement du champ d'action et des publics touchés mais aussi des apports monétaires ;
- *La redistribution* : la production est répartie par une autorité centrale instaurant une procédure pour les prélèvements et leur affectation. Le recours aux financements institutionnels, par la contractualisation avec les pouvoirs publics, permet la prise en compte d'une égalité d'accès aux services et la consolidation de l'action collective dans la durée ;
- *La réciprocité* : elle se fonde sur une relation symétrique d'interdépendance entre individus et groupes et suppose la prédominance du lien social et de l'engagement citoyen sur le bien. Les ressources réciproques permettent de limiter la logique marchande tout en enrayant le formatage institutionnel, en garantissant la permanence d'un débat et d'une délibération collective sur la construction des services entre une diversité de parties-prenantes.

L'analyse socio-économique des associations s'est appuyée sur une étude financière du budget mais elle ne s'est pas limitée aux données chiffrées et a tenté, à partir d'une analyse qualitative, de saisir les places respectives du marché, de la redistribution et de la réciprocité dans les fonctionnements associatifs. La méthodologie de l'enquête a ainsi combiné le traitement des bilans annuels et comptes de

résultat (de l'année 2017) avec une approche plus fine et sociologique attentive aux relations entre les diverses parties-prenantes et à leurs modalités d'implication respective, à travers des entretiens semi-directifs auprès des directeurs associatifs, salariés, bénévoles (administrateurs et autres), bénéficiaires et partenaires opérationnels et institutionnels. Pour chaque association, entre 12 et 16 entretiens ont ainsi été menés, aboutissant à un total de 86 entretiens sur l'ensemble de l'échantillon.

C'est à travers cette double focale, articulant l'étude des données budgétaires et l'exploration des motivations et des logiques d'acteurs qui mobilisent et délivrent les ressources, que l'analyse a pu saisir les leviers innovants mais aussi les fragilités des modèles socio-économiques associatifs. L'enquête s'attache donc à décortiquer à la fois l'origine des ressources (les acteurs qui apportent les ressources), le mode d'échange et la manière dont les ressources sont attribuées, le type de relation entre acteurs, et les motivations d'attribution des ressources (Gardin, 2008). Enfin, des sessions de restitution-débat, réunissant entre 11 et 20 personnes selon les structures, ont été organisées entre fin janvier et mars 2019 afin de mettre en discussion les axes d'analyse de l'enquête, tester leur réception, récolter des questionnements et identifier des points cristallisant les divergences ou controverses entre salariés, bénévoles, partenaires et bénéficiaires. Malgré une faible représentativité des bénéficiaires à cette occasion, les sessions de restitution-débat ont fait partie-intégrante du dispositif d'enquête en faisant évoluer la trame et le contenu de l'étude, car elles ont permis d'observer sur le vif l'échange d'arguments autour de points de désaccords, notamment autour des définitions du bénévolat, des types de gouvernance démocratique, du partage de compétences entre professionnels et bénévoles, du militantisme et/ou bénévolat salarial, de la contradiction que représente l'évaluation monétaire de l'engagement bénévole et de la nécessité d'adopter des indicateurs alternatifs de cette richesse humaine, etc. Selon les cas, les échanges ont débouché sur des consensus, attestant des ajustements réciproques et d'un cheminement vers une représentation commune, ou ont conforté les interlocuteurs dans leurs positions respectives.

Une première partie de l'enquête est consacrée aux monographies des associations : d'une part, l'étude restitue l'historique des associations, leur projet associatif ainsi que leur territoire d'implantation et d'intervention. D'autre part, elle synthétise l'équilibre socio-économique de chaque association à travers des tableaux spécifiques pour chaque type de ressource économique mobilisée, récapitulant et croisant des données budgétaires et des données extraites des entretiens. En tout, 5 tableaux sont présentés : au sein de la réciprocité, on analyse les tableaux du bénévolat et de la valorisation des mises à disposition et des aides indirectes ; dans la redistribution, le tableau des régulations tutélaires, concurrentielle et négociées ; dans le marché, le tableau de la vente de services. Enfin, un tableau transversal s'attache, pour chaque association, à restituer la répartition des différents pourcentages de ressources. L'analyse de ces différentes caractéristiques doit permettre de déterminer quels sont les registres économiques mobilisés par l'association. Sommes-nous dans une association quasi-entreprise fonctionnant selon les règles du marché, dans une association quasi-administration assujettie aux institutions de tutelle? Ou dans une

association qui parvient à agencer de manière équilibrée les différentes ressources économiques en préservant la logique de réciprocité ?

La réciprocité

- *La valorisation des contributions bénévoles* : Il est nécessaire de mesurer le temps de bénévolat, en précisant le type de contributions, leurs motivations et les rapports qu'ils nouent entre eux. Il convient donc de mettre en exergue la centralité d'une construction sociale du bénévolat sur le plan économique, car elle permet le drainage de ressources non monétaires. La capacité des associations à pérenniser un bassin de bénévoles actifs soutenant le projet et impliqués dans l'action quotidienne et/ou les processus décisionnels témoigne de l'encastrement social des associations, enrayant la dérive vers une prédominance de la professionnalisation gestionnaire et permettant le maintien d'une dynamique de construction des services en fonction des demandes et besoins émanant des territoires, donc la préservation de l'utilité sociale.
- *La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes* : Les aides indirectes sont de nature variée : mise à disposition de personnel, de locaux, exonérations de charges sociales, exemption de TVA, ... Dans le cas des ressources provenant du secteur public, comme pour les subventions, il importe de distinguer si ces aides indirectes sont attribuées uniquement à partir de critères fixés par les financeurs (subventions tutélares) ou à partir de négociations entre la structure et les financeurs (conventions négociées). Quand ces ressources émanent de particuliers, du secteur privé ou de l'économie sociale et solidaire il convient de comprendre si ces motivations relèvent de comportements marchands, de la redistribution privée ou de la réciprocité.

La redistribution

- *Les régulations tutélares, concurrentielles ou négociées* : Il convient de distinguer si ces financements sont attribués uniquement à partir de critères fixés par les financeurs, à partir de la logique marchande de l'appel d'offre ou à partir de critères faisant l'objet de négociations entre associations et financeurs. A travers ce questionnement, on comprend dans quelle mesure on se situe dans une "redistribution pure" qualifiée de régulation tutélaire, dans une régulation concurrentielle, ou dans une régulation négociée qui prend en compte les objectifs de l'association.

Le marché

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

La deuxième partie de l'étude, plus qualitative, est dédiée à une analyse transversale éclairant les leviers innovants et fragilités des modèles socio-économiques, à travers trois axes d'analyse privilégiés : la tension entre autonomie critique et co-construction de l'action publique dans le rapport aux institutions, les coopérations territoriales entre dynamisation des tissus socio-économiques et accompagnement des

entrepreneurs locaux, la démocratie interne des associations JEP comme levier de renforcement socio-économique (enjeu de construire des « espaces publics de proximité » à travers la mobilisation citoyenne ; typologie des engagements bénévoles ; analyse des postures professionnelles comme des ressources structurantes ; types de gouvernance participative diversifiés).

Enfin, la partie conclusive synthétise les principaux axes d'analyse et apports de l'enquête et identifie des pistes de travail au sein de divers espaces de réflexion du FONJEP : un espace de mutualisation (mutualiser les pratiques existantes et créer un *patrimoine commun* des innovations), un espace de médiation-traduction entre acteurs et chercheurs autour de concepts et thématiques d'investigation commune, et un chantier national à partir de l'identification de questions clé qui doivent être travaillées au niveau national entre associations et partenaires institutionnels.

1. Monographies : panoramas des modèles socio-économiques des associations

La première partie de cette enquête, consacrée aux monographies des associations, se décline en deux étapes. Dans un premier temps, l'analyse aborde brièvement l'historique de l'association, son projet associatif et apporte un éclairage sociologique du territoire d'implantation et d'intervention. Dans un deuxième temps, l'équilibre socio-économique de l'association est synthétisé à travers des tableaux spécifiques pour chaque type de ressource économique mobilisée, récapitulant et croisant les données budgétaires et les données extraites des entretiens, afin de disséquer les modalités d'arrangement des diverses ressources économiques.

1.1. A fleur de pierre

1.1.1. Historique, projet associatif et caractérisation sociologique

L'association « A fleur de pierre », créée en Juillet 2006, repose sur deux valeurs fortes, la solidarité et l'écologie. En 2017, elle compte 168 adhérents et 8 salariés, l'équipe professionnelle étant aujourd'hui réduite à 3 salariés. Outre un ensemble de 66 bénévoles adhérents impliqués dans les activités de l'association, les bénévoles jardiniers se répartissent dans les 4 jardins : le jardin des Phacélies (23 jardiniers), le jardin des Cerises (23 jardiniers), le jardin des Eaux Chaudes (50 jardiniers) et le jardin des Grelinettes (6 jardiniers). L'association se caractérise par une double entrée sociale et environnementale, la directrice de l'association souligne : « *Les jardins sont des supports pour que la citoyenneté se refasse dans les quartiers, que les gens se rencontrent, qu'il y ait une mixité sociale et culturelle et un vrai partage, et transmettre tout ce qui est savoir être et savoir faire autour du pouvoir d'agir et de l'écologie* ». Trois axes d'action incarnent le projet associatif : d'une part, les parcelles sont mises à disposition gratuitement en échange d'un engagement bénévole, induisant un certain nombre d'obligations relatives à l'entretien de l'espace commun ; d'autre part, l'association met en œuvre des interventions techniques en agroécologie, à travers des prestations en travaux paysagers et compostages collectifs pour les collectivités, chez les particuliers ou d'autres organismes publics et commerciaux ; enfin, la transmission des savoir-faire en agroécologie se déploie sur le mode de l'animation (parcelles pédagogiques), de l'insertion (création et suivi d'emplois aidés), et de la formation professionnelle tout public.

La spécificité du jardin écologique solidaire est d'être fortement marqué par la multidimensionnalité : « *Le jardin c'est extrêmement transversal, c'est un support pour énormément de concepts et d'enjeux de la vie quotidienne et du citoyen : on touche aux loisirs, à l'alimentation, à la cuisine, à l'énergie, à la conservation, à la création, au bricolage, à la récupération, aux déchets, ça fait pleins*

d'ouvertures » (la directrice). Cette diversité d'usages et de fonctions du jardin écologique solidaire est porteuse d'inclusion et d'intégration.

A cette diversité d'usages et de fonctions correspond une diversité socio-économique et culturelle des participants et des publics : cette hétérogénéité sociale est une composante de la dimension démocratique du jardin. En effet, le jardin apparaît comme un creuset d'investissements pluriels et recouvre un spectre d'engagements complémentaires : la participation au jardin va ainsi d'un engagement politique en faveur de l'environnement permettant une mise en coïncidence entre valeurs intimes et pratiques concrètes, à des enjeux de subsistance, en passant par l'acte de culture relevant du loisir et du plaisir d'une autoproduction biologique. La directrice souligne ce dégradé de ressorts et de enjeux de la participation : *« On a un public très mixé, les gens font appel à nous parce qu'ils veulent un bout de jardin et qu'ils ne peuvent pas autrement car ils ont des conditions socio-économiques faibles donc ces gens là n'ont pas forcément en tête les enjeux de l'environnement ni du vivre-ensemble, mais ils jouent le jeu, et inversement, certains viennent dans les jardins car ils sont animés par ces valeurs et qu'ils veulent les mettre en pratique. Il y a une vraie vocation sociale : offrir du potager cultivable c'est une vraie plus value économique et familiale d'activité en plein air, de légumes de qualité, pour des personnes en difficulté économique, et les gens de classes sociale plus aisée viennent davantage pour des valeurs fortes »*. Ce faisceau hétéroclite de formes et de ressorts de la participation apparaît comme une force de l'association à préserver, permettant de décroiser les univers sociaux, les manières de faire et les représentations.

L'association naît sous l'impulsion de sa directrice actuelle. Au début des années 2000, alors qu'elle encadrante d'un chantier d'insertion à Digne, cette ancienne éducatrice spécialisée effectue un premier diagnostic du territoire, repérant *« les terres sans jardiniers et les jardiniers sans terre »*. Ne pouvant concrétiser une logique écologiste de jardinage et maraichage biologique, elle négocie une rupture conventionnelle et fait une formation de patrimoine rural pour perfectionner son expertise technique. En 2006, elle monte l'association grâce à une première mise à disposition de terrain de la part d'une habitante dont la parcelle était débroussaillée dans le cadre du chantier d'insertion. Si la parcelle de terrain de cette habitante commence à être utilisée par 5 à 6 familles, la directrice contacte rapidement les élus car une partie du terrain était municipale et préemptée par la mairie pour effectuer un agrandissement de rue. A ce moment-là, le conseil municipal se caractérisait par une gauche plurielle très active, composée de divers élus écologistes, dont l'un donna son soutien immédiat à l'initiative.

En 2007, alors qu'un deuxième jardin, celui des Phacélies, ouvre, l'association GESPER (Gestion de Proximité de l'Environnement en Région), promouvant le compostage de proximité de bio-déchets et la gestion solidaire de l'eau comme vecteur de développement local et d'insertion sociale et professionnelle, rentre en contact avec l'association A fleur de pierre afin de nouer un partenariat puisque les deux initiatives présentent des projets complémentaires, l'un axé sur des jardins partagés, l'autre sur le compostage de proximité. Suite à la réalisation d'une étude de faisabilité, les deux associations impulsent, conjointement, la création du jardin des Cerises dans le quartier du Pigeonnier, sur un terrain de propriété

municipale. Ainsi, en 2008, ce troisième jardin partagé est doté d'une station de compostage collectif. Grâce à ce jardin, l'association A Fleur de pierre décroche des financements du contrat de ville pour financer l'animation. Le premier poste salarié est occupé par la directrice, auparavant bénévole, à partir de juillet 2008. Ce poste d'agent développement initiative locale est subventionné pendant trois ans de manière dégressive, entre 2008 et 2011, période pendant laquelle l'association consolide son modèle économique. Outre l'obtention de contrats aidés et le développement des interventions paysagères écologiques, une action de compostage avec la communauté de communes est installée, par laquelle la communauté de communes reverse à l'association l'équivalent de l'économie qu'elle lui permettait de faire grâce à la gestion de 12 tonnes d'ordures ménagères, qui leur coûtaient 250 euros la tonne. En 2010, l'association bénéficie d'un quatrième terrain, privé, le jardin des Grelinettes. Sous l'impulsion de l'élu écologiste, une étude et une opération de concertation publique sont lancées pour créer un grand jardin face au besoin social exprimé par les habitants et face aux listes d'attentes conséquentes pour l'accès à des parcelles. Ce même élu propose à l'association un grand terrain municipal de plusieurs hectares, dont 600 à 700 mètres carrés sont mis à disposition de l'association. L'association obtient des financements de la mairie pour l'opération de concertation ainsi que la mise en place du jardin : le jardin des Eaux Chaudes naît en 2013. Grâce à ce nouveau jardin et à l'augmentation du nombre de familles cultivant les parcelles sur les 4 jardins, l'association réussit à doubler les financements du contrat de ville.

A cette époque, la contribution du contrat de ville, qui englobe les 4 jardins, s'élève à 23 000 euros. En 2014, l'association demande un agrément « espace de vie sociale » à la CAF, qui lui est octroyée la première année 1 an puis qui est renouvelé 4 ans. Cet agrément est un des leviers central aujourd'hui de survie économique de l'association. Si l'agrément permet aujourd'hui de drainer un financement de 20 000 euros, la région a coupé ses subventions pour le contrat de ville suite aux élections de 2016. La directrice souligne à cet égard : « *on s'est retrouvés le bec dans l'eau, c'était l'horreur en 2016* ». De fait, le contrat de ville comprenait le financement de la région (13 000 euros), de la ville (5000) et de l'Etat (5000). Parallèlement au retrait de la région, la ville et l'Etat augmentent légèrement leurs subventions, pour un total de 12 000 euros aujourd'hui.

1.1.2. Tableaux des ressources économiques¹

Les ressources de la réciprocité

➤ Valorisation du bénévolat

Temps	Valorisation monétaire	Nature de l'activité	Objectifs auxquels répond le bénévolat
1 668 heures	20 025 €	Réunions dans les jardins ; Travaux de jardinage et compostage dans	- Apport productif sur activités opérationnelles

¹ Les tableaux sont élaborés sur la base des bilans annuels de l'année 2017.

		parcelles communes et pédagogiques (entretien des jardins) ; groupe de réflexion sur le projet associatif ; événementiel et ateliers ; CA ; activité de secrétariat et comptabilité	- Réinvention du projet associatif : bénévolat réflexif - Apport gestionnaire (CA) - Bénévolat militant : écologie est une valeur forte qui imprègne l'apport productif de certains bénévoles
--	--	---	---

A Fleur de Pierre, le bénévolat représente 11,5% des ressources de l'association, et recouvre une gamme de plus en plus diversifiée d'apports et de modes d'engagement. Le *bénévolat productif* est central pour l'entretien collectif des biens communs que sont les jardins partagés, non seulement la culture des parcelles individuelles mais aussi la gestion collective des zones communes : il prend une forme de plus en plus autogérée, du fait de la suppression de certains postes salariés, entraînant une autonomisation croissante des bénévoles jardiniers dans l'autogouvernement coopératif des jardins et une prise en charge de certains ateliers permettant un échange réciproque de savoirs. Si ce bénévolat productif est majoritaire, lié à la centralité du « faire » concret dans le quotidien de la vie associative, il s'assortit d'une place progressivement plus conséquente d'un *bénévolat réflexif et critique*, à travers la constitution d'un groupe bénévole en 2018 dédié au questionnement et à la refonte du projet associatif. La prise de responsabilités des bénévoles dans l'organisation des activités associatives mais aussi comme forces de proposition pour définir les orientations de l'association est un processus en cours. Enfin, si une part conséquente des jardiniers-bénéficiaires cultive les parcelles dans une perspective pratique de subsistance, les motivations premières de l'autoproduction alimentaire étant souvent d'ordre socio-économique, une part non négligeable des jardiniers se caractérise par un *bénévolat militant*, la participation d'un certain nombre de bénévoles étant motivée par leurs préoccupations écologiques. Enfin, notons que le bénévolat, au sein d'A fleur de Pierre, réunit des personnes aux capitaux culturels et économiques diversifiés, apportant ainsi une hétérogénéité à l'action collective.

Pour l'année 2018, on observe une montée en flèche de l'implication bénévole :

- Gestion collective des jardins, incluant les réunions et les pratiques d'entretien en commun : 1787 heures de participation bénévole
- Manifestation « Jardins en fête », incluant les groupes de travail et l'animation : 1209,5 heures
- Ateliers associatifs : 782 heures
- Vie associative, incluant la participation au CA, à la commission employeur, les activités de secrétariat et comptabilité, ainsi que la préparation et l'animation de l'AG : 556,5 heures

Le total des heures de participation bénévole est estimé à 4 235 heures, équivalant à une valeur monétaire de 50 820 euros.

➤ **La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes**

Principaux financeurs	Nature de l'aide	Pour quels services et objectifs	Valorisation monétaire
Mairie	Mise à disposition de 2 terrains municipaux et demi par la mairie	Volontarisme politique historique : soutien fort d'un élu écologiste dans le cadre de la prédominance d'une gauche plurielle au conseil municipal	2 300 €
Particuliers	2 terrains privés donnés	Réciprocité : encastrement dans une logique solidaire	
Mairie	Autres prestations en nature : Arrosage jardins, entretien pompe, matériel	Soutien.	4 575 €
TOTAL			6 785 €

La mise à disposition de terrains municipaux et de terrains privés, ainsi que la mise à disposition de matériel nécessaire pour l'aménagement et l'entretien des jardins représente 3,5% du total des ressources de l'association. Les aides indirectes provenant de la mairie ont toujours été attribuées selon une logique de co-construction, et non selon une logique tutélaire, puisque soit l'association a réussi à convaincre les élus de leur céder des parcelles de terrain, soit ce sont les élus qui ont proposé des parcelles, dans une logique forte de soutien de l'action associative et de concordance avec le projet social et sociopolitique portée par l'association. Pour les terrains privés émanant de particuliers, la mise à disposition s'inscrit dans une logique de réciprocité : l'interconnaissance et le partage d'une communauté de visions expliquent l'aide fournie.

Les ressources du marché

➤ **Prestation de services**

Principaux acheteurs	Services ou produits vendus	Type de rapports avec les clients	Montant
- L'association de service à la personne « La Populaire » - Mairie de Champtercier - Adhérents de l'association	Prestations paysagères (travail relationnel avec personnes âgées ; chantiers ; conseils écologiques)	Centralité de la dimension relationnelle et de la valorisation de la personne, du faire-ensemble, du tissage de lien social sur le temps long, parallèle entre le soin à autrui et le soin à la nature comme points communs entre l'association et « La Populaire ». Communauté de vision politique avec la mairie de Champtercier, dont la tonalité politique est « Divers gauche ». Pour les adhérents, tarification des prestations « <i>à la Robin des bois, c'est-à-dire que les pauvres ne payent pas chers</i> » (Directrice). Maire est dans les réseaux citoyens, affinités de sensibilité politique.	11 969 €

Parcs naturels régionaux (Verdon et Luberon)	Formations et animations (déchets verts, jardinage bio)	Coïncidence entre la volonté de préservation de territoires naturels et les méthodologies et savoir-être respectueux de l'environnement prônés par l'association et volonté de soutien des structures locales.	3 614 €
- CFPPA de Carmejane – centre de formation (Agréement de l'ADEME) - RJSJ - Réseau des Jardins Solidaires Méditerranéens, qui anime une formation « Animation de Jardins Partagés » sur 4 modules - SABA : syndicat du bassin versant d'Aix	Formations professionnelles (gestion des modules techniques de compostage et de lombricompostage ; modules d'agroécologie). Prestataire sur des cursus qualifiants	Reconnaissance de l'expertise théorique (scientifique) et technique de l'association en matière d'agroécologie. Projets communs inscrits dans le temps long avec le CFPPA et le RJSJ.	1 305 €
- Compost'Ere - Diététic/Marjolaine (magasins) - Collège Borrély	Gestion compostage (opération de sensibilisation au broyage des déchets verts dans les communes du pays dignois ; opérations de broyage, accompagnées d'une pédagogie autour de l'utilisation des branchages, feuillages, broyats en jardinage naturel)	Logique de collaboration forte avec les collectivités pour le compostage. Coïncidence entre les produits naturels et biologiques vendus par les magasins - projet écologique de l'association, reconnaissance de son expertise technique	12 610 €
Compost'Ere	Ingénierie de projet : l'association contribue au pilotage du réseau.	Coïncidence entre le projet associatif et le réseau.	900 €
Périscolaire – écoles ville de Dignes	Animation jardins : déchets verts, jardinage biologique	Reconnaissance de la compétence de l'association non seulement dans les méthodologies de l'éducation populaire (compétences de transmission) mais aussi dans le savoir faire agroécologique. Complémentarité des approches recherchée entre éducation conventionnelle et éducation populaire.	2 581 €
TOTAL			34 956 €

Pour la prestation de service, on observe un *encastrement très net et systématique des relations marchandes dans un registre sociopolitique et une subordination de la relation marchande à la réciprocité*, du côté des clients mais aussi du côté de l'association : pour l'association, il s'agit de travailler avec des partenaires opérationnels ou institutionnels en étroite cohérence avec ses valeurs et pour les clients, il existe une reconnaissance forte à la fois du projet associatif écologique et de l'expertise, à la fois théorique et technique, de l'association.

Face à la baisse de subventions, la question d'accroître les ressources commerciales fait débat au sein de l'association. Lorsque l'un des membres du CA nous confie « *on a des potentiels qu'on exploite mal par manque de temps, on est pas des commerciaux dans l'âme, on a du mal à faire connaître nos compétences* », la directrice renchérit fermement, affirmant son attachement au principe de gratuité et à la

dimension de service public de l'association : *« on ne sait pas et moi je n'ai pas non plus une grande envie de faire ça, c'est une vraie question en profondeur, moi depuis le début je n'ai aucun complexe, autant il y a des associations qui veulent être dans un autofinancement total sans avoir de subventions, pour moi les jardins partagés c'est un service public je le revendique clairement c'est tout à fait justifié d'avoir des subventions des collectivités et je suis vraiment attachée au principe de gratuité, du coup, je reconnais que je mets pas beaucoup d'élans pour développer des services payants, je mets plus d'élans à monter des dossiers, par contre ça me gonfle car c'est lourd et en même temps je les trouve justifiés, je suis peut-être pas aussi rebelle que ça, je suis dans le système (rire) ».*

Cependant, l'association est aujourd'hui confrontée à un dilemme : si elle a misé sur la prestations de services à des partenaires opérationnels et institutionnels proches de son projet associatif, les deux leviers principaux de l'autofinancement étant le compostage avec le réseau Compost'Ere et les interventions paysagères, la baisse des subventions impacte également de manière indirecte les prestations de services à la source de l'autofinancement, posant avec encore plus d'acuité la question de la diversification des ressources commerciales qui soit en cohérence avec le projet associatif. De fait, l'idée d'un service convivial de restauration dans les jardins est une idée mise en avant par la directrice : *« Y'a pleins d'idées, le jardin à Nîmes fait un truc qui me plait bien, c'est un jardin d'insertion mais pas un jardin de cocagne, ils revendent pas comme ça ils font de la transformation et font une table d'hôtes une fois par semaine, donc un repas tout fait à midi, et donc ils font une trentaine de couverts, à partir de leurs productions et c'est quand même basé sur les bénévoles ».* De la même manière, l'accueil d'écoles sur des temps périscolaires a déjà été mis en œuvre à Digne, cependant, la ville ne paye plus ces temps périscolaires d'animation. L'association a déjà également travaillé avec le lycée agricole et l'IUT, mais sur des collaborations ponctuelles et non selon un partenariat pérenne. Une des pistes supplémentaire évoquée par la directrice touche aux activités à développer avec les établissements de cure thermale en activité. Lorsqu'une des membres du CA évoque la possibilité de faire des ventes de graines, cette option est rapidement écartée par la directrice : *« c'est un sacré métier la graine il faut pouvoir garantir la conformité variétale, c'est super difficile la graine, faut voir, faut maîtriser la pollinisation, avoir des plantes sous serre et sous filets, etc ».* Face à la réticence de la directrice, la membre du CA encourage celle-ci à former d'autres personnes pour effectuer des formations, y compris sur d'autres zones géographiques.

En février 2019, plutôt que d'augmenter ses ressources commerciales, l'association a fait le choix de réduire la voilure en n'embauchant qu'un salarié sur le compostage (au lieu de 2 les années précédentes) accompagné d'un bénévole, et d'évoluer vers une délégation accrue des responsabilités aux bénévoles jardiniers. La directrice souligne : *« on s'est réorganisé pour dépenser moins d'argent plutôt que de gagner plus ! ».*

Les ressources de la redistribution

➤ Les régulations tutélares, concurrentielles ou négociées

Principaux financeurs	Critères de versement des subventions	Type de rapports avec les financeurs	Montant
Contrat de ville Manosque - 12/14ème	Sollicitation directe de la DLVA (la communauté d'agglomération du pays manosquin) pour l'accompagnement de montage de jardin partagé, suivie de la réalisation d'une étude de faisabilité par l'association : la commune a choisi le terrain qui lui convenait parmi tous ceux repérés et notés par l'association, ce qui a permis de commencer les repérages paysagers puis travail de mobilisation des habitants effectué par l'association, qui est poursuivi par une dynamique de concertation pour concevoir l'organisation des jardins.	Régulation tutélaire avec commande suite à étude de faisabilité avec prise en compte des préconisations de l'association donc logique de concertation qui s'est greffée sur la commande de la DLVA. Reconnaissance de la double compétence de l'association : accompagnement de la participation et compétence paysagiste.	18 143 €
Subvention CAF animation locale	L'association remplit les critères établis par la CAF pour l'agrément « espace de vie sociale »	Logique tutélaire avec prise en compte de la spécificité associative : agrément avec descriptif de l'action et évaluations, avec comité de pilotage annuel, pour renouvellement.	20 784 €
ASP AIDE CUI CAE	L'association remplit les critères pour accompagner vers l'emploi des personnes en cours de réinsertion professionnelle et assurer un suivi personnalisé.	Logique tutélaire.	50 021 €
Contrat de ville - Jardins Solidaires	Soutien d'activités solidaires de maraichage au cœur de la ville	Logique tutélaire : continuité de l'historique d'un partenariat solide avec l'ancienne équipe municipale. S'il existe moins d'affinités avec l'équipe actuelle, les jardins sont toujours considérés comme une activité structurante de Dignes.	11 800 €
Contrat de ville - Jardine Ta rue	Action de renouvellement urbain favorisant cohésion sociale à l'échelle du territoire local : convergence d'une diversité d'acteurs autour d'une action aux multiples objectifs et enjeux : l'embellissement du centre ancien, le respect des aménagements, la sauvegarde la nature, la gestion d'un espace urbain comme lieu de vie et de rencontres.	Sollicitation de la mairie pour que l'association, reconnue pour son expertise, mène le processus d'appropriation de la place par les habitants à laquelle se greffe une logique de concertation.	12 700 €
Contrat de Rivière SMAB - Syndicat Mixte d'Aménagement de la Bléone (regroupement de 24 collectivités)	L'association est maître d'ouvrage pour la réalisation des actions du Contrat de Rivière : animation d'ateliers de sensibilisation contre les engrais chimiques et les pesticides. L'association est totalement responsable des animations qu'elle met en place.	Sollicitation de l'association, reconnue pour son expertise. Logique de co-construction du financement entre la chargée de mission et l'association sur 3 ans : définition du programme.	4 050 €
TOTAL			127 009 €

A coté des subventions tutélaires (CAF, CUI-CAE) où il n'existe pas de marge de manœuvre pour la négociation des critères de financements, *on note une part non négligeable de financements issus de logiques de co-construction* : en effet, l'association reçoit des subventions de collectivités pour mener des actions dont les objectifs et modalités d'exécution sont définies conjointement par l'association et les partenaires financiers, ou bénéficie de commandes publiques sur lesquelles se greffe une logique de co-construction, attestant d'une reconnaissance de l'expertise associative. Malgré ces appuis institutionnels locaux, la directrice associative (comme l'ensemble des directeurs associatifs rencontrés) déplore le glissement des subventions de fonctionnement vers les subventions par projet, induisant une perte de contrôle de l'association sur sa capacité de définition de l'action locale de la manière la plus adaptée au terrain qui soit, ainsi qu'un risque prégnant de « tordre » le projet afin que ce dernier s'insère dans les cases administratives.

En particulier, l'accompagnement de montage de jardin à Manosque (contrat de 3 ans) se révèle central dans l'équilibre du budget de l'association. Issu d'un contrat de ville, ce financement fait suite à la mobilisation active du conseil citoyen de Manosque en faveur de la création de jardins partagés : afin de répondre à ce besoin social mis en visibilité par le conseil citoyen, la municipalité fait appel à l'association. En 2017 et 2018, l'association touche 18 000 euros chaque année pour les activités de concertation, puis 24 000 euros sont prévus pour l'aménagement du jardin en tant que tel. Afin de pérenniser la coopération avec la mairie de Manosque, la directrice a envisagé une continuité de son action autour de l'animation professionnelle du jardin partagé « Graines de Paradis » en faisant une proposition à la mairie pour le contrat de ville 2019 : la proposition prévoyait d'impulser l'accompagnement d'un animateur ou d'avoir un salarié animateur de l'association sur le jardin de Manosque. C'est la deuxième option qui a été retenue, avec la décision de créer un poste d'adulte-relais salarié d'A Fleur de Pierre, dont les missions seront variées : médiation sociale et accompagnement au jardinage, à travers la dynamisation de la cohésion du groupe, l'organisation et l'animation de rencontres, réunions, moments festifs, l'accompagnement à la gestion collective des espaces et équipements communs, la valorisation des savoir-faire des participant.es, l'organisation d'un compostage collectif, le lancement d'activités partenariales pédagogiques, éducatives, sociales, culturelles, pouvant se dérouler dans les espaces jardinés, etc. Pour 2019, le budget prévisionnel s'élève à 59 780 €, comprenant: l'aide au poste adulte-relais pour 18 000 €, la part d'autofinancement de 13 780 € (répartis en prestations de la structure, les dons et cotisations, les participations des bailleurs, transferts de charges), les aides publiques à hauteur de 28 000 € (réparties entre le contrat de ville DLVA et un financement de la CAF dans le cadre d'un agrément "Espace de Vie Sociale"). L'obtention de ce poste d'adulte-relais constitue ainsi un levier socioéconomique conséquent pour l'association pour les années 2019-2021.

1.1.3. Synthèse transversale des ressources

Redistribution	Marché	Réciprocité
<p>Equilibre entre la régulation négociée et la régulation tutélaire qui prend en compte la spécificité associative et s'inscrit dans une logique territorialisée de soutien. Quelques commandes publiques, sur lesquelles se greffe une logique de co-construction, attestent d'une reconnaissance de l'expertise associative par les collectivités locales.</p>	<p>Encastrement très net des relations marchandes dans un registre sociopolitique et subordination de la relation marchande à la réciprocité, du côté des clients mais aussi du côté de l'association. Correspondance étroite entre les domaines d'activités des clients et le projet politique de l'association, coïncidence des valeurs.</p>	<p>- Bénévolat protéiforme : centralité du <i>bénévolat productif</i> (entretien collectif des biens communs que sont les jardins partagés) ; place croissante d'un <i>bénévolat réflexif et critique</i> (questionnement et refonte du projet associatif) allant de pair avec l'autonomisation des bénévoles ; présence conséquente d'un bénévolat militant (préoccupations écologiques)</p> <p>- Centralité de la mise à disposition de terrains municipaux et de terrains privés pour les jardins : pour la mairie, logique historique de soutien de l'action associative et de concordance avec le projet social et sociopolitique portée par l'association. Pour les terrains émanant de particuliers, la mise à disposition s'inscrit dans une logique d'interconnaissance, de solidarité et de partage d'une communauté de visions.</p>

Répartition des ressources (prise en compte des apports monétaires et non-monétaires)

Synthèse

Redistribution	63%
Marché	17,5%
Réciprocité	14,5%
Autres²	5%
Total	100%

Tableau détaillé

Redistribution	63%
Régulation tutélaire	60
Régulation concurrentielle	0%
Régulation négociée	3%
Marché	17,5%
Marché	0%
Marché encadré sociopolitiquement	17,5%
Réciprocité	14,5%
Bénévolat	10%
Mises à disposition et aides indirectes	3,5%
Cotisations	1%
Autres	5%
Total	100%

² Allocations qui soutiennent des charges : reprises sur provisions et amortissements, transfert de charges

1.2. Radio Pulsar

1.2.1. Présentation de l'association

Radio Pulsar est une radio associative, qui se veut à la fois citoyenne, étudiante et culturelle, dont le rayonnement s'étend de Poitiers au département de La Vienne. Créée en 1983 au Lycée des Feuillants, Radio Pulsar est localisée depuis 2011 au sein de La Maison des Étudiants située sur le campus de l'Université de Poitiers. Le projet associatif s'inscrit à la croisée de la médiation culturelle et de l'éducation aux médias, de l'information citoyenne et du développement local. La radio associative se positionne comme un espace ressource pour les divers acteurs du territoire local, régional et départemental. Son fonctionnement repose sur une équipe salariée de 4 personnes, l'implication bénévole quotidienne dans les chroniques et émissions (entre 150 et 180 personnes actives, dont 80 adhérents), un conseil d'administration de 13 personnes (dans lequel l'Université de Poitiers et le lycée Isaac de l'Etoile sont représentés). La dimension participative est au cœur de cette association, puisque le socle de salariés se dédie aux tâches administratives mais aussi et surtout à l'accompagnement rédactionnel et technique de l'implication bénévole. Les visées de Radio pulsar sont ainsi multiples : outre la programmation musicale, il s'agit de favoriser la prise de parole des habitants, et plus particulièrement des jeunes et des étudiants, fournir une information fouillée et exigeante en proposant des clés de compréhension de l'actualité locale, régionale et nationale (en accordant une attention particulière aux thématiques liées à la jeunesse, la vie étudiante, l'économie sociale et solidaire, la citoyenneté, l'engagement associatif, la solidarité, la diversité culturelle, le développement durable, etc.), initier et former aux métiers du journalisme et de la radiophonie, soutenir l'écosystème local en valorisant les initiatives socio-économiques, culturelles, éducatives, du territoire. Le média citoyen collabore avec de nombreux partenaires, sous forme marchande ou à travers des liens d'entraide et de soutien mutuel de type réciprocaire : collectivités, université, acteurs de la jeunesse, réseaux associatifs, associations à vocation sociale, culturelle, environnementale, économique, humanitaire...Défendant un projet alternatif aux stations de radio commerciales et aux stations de radio de service public, les radios associatives comme Radio Pulsar ont un rayon de diffusion limitée (une trentaine de km) et dépendent largement des financements publics, elles sont donc plus vulnérables aux restrictions budgétaires.

Le nouveau directeur hérite d'une gestion financière chaotique, les fonds propres de l'association ayant été absorbés lors de l'organisation d'un concert anniversaire. Depuis, l'association ne parvient pas à reconstituer ses fonds propres et peine à rééquilibrer son budget. En 2017, l'association est confrontée à un déficit de 50 000 euros dans sa trésorerie. Face à cette situation d'urgence financière devenue chronique, divers leviers sont actionnés pour diversifier les ressources : le lancement d'un plan d'action de renforcement de la prestation de services, la relance des adhésions et la recherche de mécénat, à travers la restructuration de la communication et le recrutement d'une chargée de mission commercialisation. Diverses campagnes d'appel aux dons avaient déjà été impulsées : en 2015, un financement participatif

Ulule, avait permis de récolter entre 11 et 12 000 euros, en 2016-2017, quelques centaines d'euros sont recueillis grâce à une nouvelle campagne HelloAsso et en 2018, une troisième campagne est lancée avec l'objectif d'atteindre 30 000 euros afin de maintenir l'équipe salariée. Début décembre 2018, 70 dons sont enregistrés, équivalant à 2 700 euros. Pour le directeur de l'association : « *Il était hors de question pour nous qu'on ne fasse pas tout jusqu'au bout, et il y a un vrai temps fort pour l'instant, là on est sur de la communication de fond, pas du financement participatif, qui dit : aidez-nous à soutenir votre média citoyen ! Il y a une vraie mobilisation qui est très large, d'autres radios qui nous aident, des anciens qui par principe donnent, des anciens journalistes, des bénévoles étudiants, des proches...* ». Malgré une mobilisation conséquente des donateurs, l'association est dans l'obligation de réduire la voilure et de supprimer un poste salarié pour consolider sa trésorerie.

1.2.2. Tableaux des ressources économiques

Les ressources de la réciprocité

➤ Valorisation du bénévolat

Temps	Equivalent rémunéré	Valorisation monétaire	Nature de l'activité	Objectifs auxquels répond le bénévolat
11 355 heures	7 ETP	112 191€	Prise en charge des émissions radio + CA + UE libre.	CA : apport réflexif et gestionnaire (13 bénévoles dont 3 étudiants) + apport productif. Objectifs : loisir amusement-expression + formation. Effets : Autonomisation, épanouissement personnel, montée en compétences d'amateurs.

Le bénévolat au sein de Radio Pulsar se caractérise par une *réciprocité multilatérale* : divers type de bénévoles s'emparent de l'outil radio pour monter des émissions, ces bénévoles n'appartenant pas tous aux mêmes catégories générationnelles et socio-économiques, et se caractérisant par une diversité de sensibilités politiques.

Plus spécifiquement le bénévolat apparaît, dans le cas de Radio Pulsar, comme un *bénévolat structurel* : représentant 36% des ressources, la mobilisation bénévole est le fondement de l'action associative, puisque les émissions, constituant l'armature de la radio, sont prises en charge de manière entièrement autonome par les bénévoles. Les bénévoles bénéficient de formations et d'accompagnement professionnel pour qu'ils acquièrent les outils, théoriques et pratiques, nécessaires à leur montée en responsabilité mais ils prennent ensuite en main à la fois la conception et la mise en œuvre des émissions. Sans leur implication quotidienne, la radio ne pourrait exister. L'encastrement social de Radio Pulsar est donc solide et élevé, et le bénévolat s'inscrit dans une logique forte d'apprentissage, de professionnalisation et d'autonomisation. Une animatrice d'émission bénévole depuis 4 ans, impliquée au CA depuis 2018, souligne : « *Pour les émissions, chaque bénévole mène sa barque comme il l'entend, on est libres des choix éditoriaux, et c'est hyper formateur, moi ça m'a poussé dans mes retranchements, il faut*

faire des recherches de sons différents, de thématiques différentes, s'informer, c'est de la découverte constante, et puis le discours à l'antenne, ça oblige à être concis, à se centrer sur l'essentiel, ça permet de se remettre en question et d'affiner ses goûts musicaux, ses connaissances (...). Les bénévoles ne sont pas là juste pour faire des émissions mais pour que l'entité Radio pulsar vive au quotidien ». Un autre bénévole de 22 ans, chroniqueur de matinale où il mène un émission sur l'Europe depuis 2014 et au CA depuis 2017, souligne : « En tant que chroniqueur, je suis le métronome, je chapeaute l'ensemble de l'émission, on est un groupe de 8, on est là pour s'amuser et avoir une formation (...). Chaque bénévole gère le contenu, la production, la réalisation, et l'entretien du studio et du matériel ».

De fait, Radio Pulsar se caractérise par un vrai savoir-faire dans le recrutement des bénévoles et dans la formation et l'accompagnement de la prise de responsabilité des personnes impliquées. Les entretiens menés confirment que ces logiques d'apprentissage professionnalisant, d'épanouissement personnel et d'autonomisation expliquent la présence d'un « bénévolat expérientiel » particulièrement vivace : l'ensemble des personnes rencontrées vivent leur implication comme un levier non seulement de divertissement et de plaisir mais aussi de construction identitaire et d'acquisition de compétences utiles à l'insertion socio-professionnelle. Pour un certain nombre de bénévoles, le passage par Radio Pulsar a représenté une bifurcation dans leur trajectoire de vie, notamment dans leur choix d'orientation professionnelle.

➤ **La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes.**

Principaux financeurs	Nature de l'aide	Pour quels services et objectifs	Type de rapport	Valorisation monétaire
Secteur public	Mise à disposition de locaux et mutualisation par l'Université de Poitiers	Resserrer les liens entre université et association : répond aux besoins de l'université en termes d'accompagnement des initiatives étudiantes. La radio dispose d'un UE au sein de l'université. Université demande à l'association d'adhérer au réseau national Radio Campus + potentiel développement de spots publicitaires pour l'université.	Convention négociée : avec une partie infrastructure et une partie financière (subvention). L'université dispose d'un siège au CA (partagé entre la directrice de la maison des étudiants, la chargée de vie associative, la Vice-présidente Culture et Vie de campus) + ajustement des planning pour utilisation partagée de certaines salles.	24 548 €
TOTAL				24 548 €

La mise à disposition gratuite de locaux par l'université de Poitiers (70 mètres carrés) ne s'inscrit pas dans une logique de charité mais dans une logique d'interdépendance et de complémentarité, permettant aux deux entités de bénéficier de cette situation de proximité. De fait, cette mise à disposition s'inscrit dans une convention négociée, comprenant une part de financement et une part de mise à disposition, stipulant la liberté d'usage d'espaces dont certains sont mutualisés avec l'université.

Cette mutualisation partielle entraîne cependant des chevauchements de plannings dans le partage de l'espace, qui entravent le libre déploiement des activités de l'association. Ce système de mutualisation apparaît ainsi contraignant pour l'association, obligée de s'ajuster aux besoins et demandes de l'université lorsque celle-ci souhaite utiliser une salle. Ainsi, certains bénévoles nous font part de leur agacement face à la réduction du local radio par l'université afin de pouvoir accueillir d'autres associations. De même, le directeur de l'association souligne une « mutualisation de la précarité » : « *Pour la mutualisation, je ne suis pas d'accord de mutualiser la précarité, ce type de mutualisation ça fonctionne pas, ici la mutualisation ça bride l'activité, la mutualisation des locaux bride l'engagement bénévole et ça dilue l'efficacité, on mutualise de l'inertie, si on avait notre espace vraiment autonome on gagnerait en efficacité !* ». Il ajoute « *Pulsar a réclamé l'année dernière à l'université une convention de partenariat spécifique pour rendre plus efficace la mutualisation et qu'il y ait une vraie considération mutuelle pour pas être dans un rapport de soumission, et eux nous ont pondu une convention type pour toutes les associations étudiantes donc ça ne me convient pas* ». La question de la continuité d'un partage des espaces avec l'université ou d'une distanciation géographique de l'association fait débat au sein de Radio Pulsar. Certains bénévoles défendent une articulation étroite avec l'université, qui reste néanmoins délicate : « *on a tout à y gagner, mais la présence d'un membre de la fac au CA, ça questionne, parce qu'ils s'impliquent pas vraiment, et en même temps parfois on ose pas dire les choses en CA parce que la Fac est présente, mais cela dit c'est un vrai apport pour nous, on doit consolider ce réseau universitaire* ». Ainsi, l'évolution des espaces (bureaux, studios et salles de travail) constitue un enjeu de transformation de l'association.

Outre la mise à disposition par l'université de Poitiers, Radio Pulsar bénéficie de l'aide indirecte de RCF Poitou (Radio francophone chrétienne), qui lui loue son site de diffusion à hauteur de 4000 euros, alors que Radio Pulsar passait précédemment par l'opérateur privé TDF qui lui facturait la diffusion 25 000 euros, cette aide représentant donc un levier d'économie non négligeable pour l'association. Néanmoins, le directeur de Radio Pulsar souligne : « *Ils ont un plan d'amortissement de leur investissement et nous on contribue à rembourser leur investissement donc finalement c'est quand même donnant-donnant, on reste dans une logique de prestation mais plus ESS, si on avait pas eu cette option, on aurait été bloqué, ça nous a permis une baisse de charge qui a permis de maintenir l'équipe salariée* ». Cette aide s'inscrit également dans un soutien militant et dans une logique de défense des radios associatives : ainsi, le directeur de RCF, secrétaire national de la Fédération française des radios chrétiennes, membre du CA de la Confédération nationale des radios associatives et représentant des radios associatives au ministère de la culture, souligne : « *Radio Pulsar a un rôle historique dans l'animation du territoire et dans l'éducation, c'est un média social de proximité, on ne doit pas être des courroies de transmission ou des vecteurs de communication des institutions, il faut garantir le maintien d'une charge critique mais peu de radios la préservent, pour moi Radio Pulsar garde l'activisme des radios pirate d'origine, qui avaient une dimension irrévérencieuse et éducative, qui voulaient casser les codes et les formats, tout en le combinant avec une exigence professionnelle* ».

Les ressources du marché

➤ *Prestation de services*

Principaux clients	Types de relations	Nature et objectif de la coopération
Institutions publiques (16)	Prestataire de service	Faire de la publicité, annonce radio, animation musicale avec dj ou co-organisation d'évènements musicaux, parfois plateaux radio.
Structures économie sociale et solidaire : associations, coopératives (58)	Prestataire, partenaire, coproductrice ou porteuse de projet	Publicité, sponsoring Animation musicale et organisation d'évènements Formation ateliers éducation medias Plateaux radios ou émissions commandées : réalisation d'heures d'antenne dans les festivals
Sociétés et travailleurs indépendants (9)	Prestataire	Faire de la publicité, annonce radio, animation musicale avec dj ou co-organisation d'évènements musicaux, parfois plateaux radio.
Fédérations, réseaux associatifs et étudiants de la radiophonie, du secteur culturel et de l'éducation populaire	Prestataire	Faire de la publicité, annonce radio, animation musicale avec dj ou co-organisation d'évènements musicaux, parfois plateaux radio.
Total		37 151 €

Les ressources de la redistribution

➤ *Les régulations tutélaires, concurrentielles ou négociées*

Principaux financeurs pour les subventions d'exploitation	Critères de versement des subventions	Type de rapports avec les financeurs	Montant
Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER) - Ministère de la Culture	Mission de communication sociale de proximité de radios dont les ressources commerciales sont inférieures à 20 % de leur chiffre d'affaires total	Régulation tutélaire.	51 617,00 €
Région Nouvelle Aquitaine	2000 euros en fonctionnement + aide à l'emploi associatif	Régulation tutélaire mais travail d'intermédiation de la mairie pour enrayer une baisse de financement.	11 967,00 €
Département de la Vienne	Enveloppe pour les 5 radios associatives.	Régulation tutélaire mais travail d'intermédiation de la mairie pour enrayer une baisse de financement.	13 710,00 €
Ville de Poitiers	Trois axes : -subvention du service jeunesse (24 500) -subvention du service communication (historique), mais qui diminue d'année en année (3 920) au titre de la valorisation du territoire, sans obligation de rendu d'objectifs ou résultat -service mission handicap accessibilité : entre subvention et prestation-commande pour la co-construction d'une émission radio	Combinaison de régulation tutélaire et négociée : commission tripartite pour l'attribution des financements pour le projet étudiant et des projets ponctuels (plateau radiophonique, évènementiel) : Ville, Université, CROUS.	31 700,00 €

	(reconnaissance de l'expertise associative).		
Université de Poitiers	Retombées envers étudiants et communauté universitaire.		12 500,00 €
CROUS de Poitiers	Retombées envers étudiants et communauté universitaire.		300,00 €
FONJEP	Financement de postes salariés.	Régulation tutélaire	7 107,00 €
TOTAL			132 201,00 €

Bien que Radio Pulsar soit dans un mode de régulation largement tutélaire, les financements attribués par la ville de Poitiers et l'université prennent en compte les objectifs sociopolitiques et les besoins financiers de l'association, en se situant dans un logique forte de soutien. Ils varient donc en fonction de la situation financière de l'association et peuvent être augmentés lorsque l'association est confrontée à des problématiques budgétaires : ainsi, alors qu'en 2016, la subvention de fonctionnement de la ville de Poitiers s'élevait à 24 500, celle-ci a été étoffée pour atteindre en 2017, 28 500 euros, somme à laquelle s'ajoute une subvention Politique de la ville de 3200 euros. De la même manière, le financement de fonctionnement de l'Université est passé de 10 000 à 12 500. Pour la vice-présidente culture et vie de campus de l'Université de Poitiers, « *la radio a sa liberté et répond en même temps aux besoins de l'université, ça va plus loin que de la prestation* ». Cette élévation des financements a été facilitée par la mise en place d'une commission tripartite réunissant la ville, l'université et le CROUS. Néanmoins, pour le directeur de l'association, le financement de l'université n'est pas à la hauteur du projet éducatif et socio-politique du média citoyen, et il existe une disproportion entre le montant des subventions, le volume des émissions réalisés par un nombre croissant d'étudiants et le resserrement des liens de coopération entre équipe associative et équipe universitaire. Il souligne : « *nous notre analyse, c'est que le projet s'est développé depuis 4 ans, de plus en plus d'étudiants sont utilisateurs de la radio, il y a une multiplication des projets pédagogiques réalisés avec les professeurs, et malgré cette hausse, ça stagne relativement, on espérait une augmentation conséquente de l'aide, mais l'un ne va pas forcément avec l'autre, c'est plutôt perçu comme une aide globale à la radio étudiante* ».

De son côté, l'adjoint au maire a effectué un travail d'intermédiation et de négociation en faveur de l'association auprès de la Région et du Département en convoquant un comité des financeurs afin de stabiliser les financements. A cet égard, il souligne : « *Il y a eu un vrai bras de fer avec le Département qui était dans une volonté de désengagement, si on n'avait pas fait un travail de lobbying auprès des autres partenaires pour maintenir les financements, la radio aurait peut-être disparu, on a défendu l'utilité sociale de l'asso, mais on ne peut pas aller au-delà, ne pas se désengager c'est un geste fort et mouiller sa chemise vis-à-vis des autres partenaires c'est fort aussi* ». Cependant, de son côté, le directeur souligne : « *Les subventions ont tendance à stagner, on s'estime sous-financés et sous-considérés par rapport à d'autres structures dans les financements de la mairie, la radio est trop perçue comme une activité de loisir, alors*

que notre enjeu à nous, c'est de donner du pouvoir à la radio comme média citoyen, et de défendre cette position à cheval entre l'alternatif et l'institutionnel, et on n'a pas de vraie discussion de fond avec la mairie ».

1.2.3. Synthèse transversale des ressources

Redistribution	Marché	Réciprocité
<p>Régulation largement tutélaire. Cependant, travail d'intermédiation et de négociation en faveur de l'association effectué par par la mairie auprès de la Région et du Département afin d'éviter la baisse des financements. Pour 2018, coalition des radios associatives pour rationalisation du subventionnement départemental dans une perspective plus équitable : dynamique commune de plaidoyer politique. Mais contexte défavorable concomitant à la fusion des trois régions : méconnaissance par la nouvelle présidence de la région Nouvelle-Aquitaine des radios associatives.</p>	<p>Prestations de service largement inscrites dans les réseaux de solidarité, avec une prédominance de clients appartenant au monde associatif (structures de l'ESS, fédérations). Interpénétration du marché et de la réciprocité.</p>	<p>- Poids déterminant du bénévolat dans le fonctionnement associatif : bénévolat structurel qui constitue la charpente de l'association. Dominante de bénévolat productif (prise en charge autonome des chroniques et émissions), avec une logique forte d'apprentissage, d'acquisition de savoir-faire et de compétences professionnalisantes qui sont également source d'épanouissement personnel : bénévolat expérientiel.</p> <p>- Mise à disposition de locaux et mutualisation par l'Université de Poitiers : convention négociée avec une partie infrastructure et une partie financière (subvention). Représente un apport financier conséquent dans le budget de l'association.</p>

Répartition des ressources (prise en compte des apports monétaires et non-monétaires)

Synthèse

Redistribution	42%
Marché	12%
Réciprocité	44,5%
<i>Autres³</i>	1,5%
Total	100%

Tableau détaillé

Redistribution	42%
Régulation tutélaire	30%
Régulation concurrentielle	0%
Régulation négociée	12%
Marché	12%
Marché	2%
Marché encastré sociopolitiquement	10%
Réciprocité	44,5%
Bénévolat	36%

³ Allocations qui soutiennent des charges : reprises sur provisions et amortissements, transfert de charges

Mises à disposition et aides indirectes	8%
Cotisations	0,5%
Autres	1,5%
Total	100%

1.3. La Maison de Courcelles

1.3.1. Présentation de l'association

La Maison de Courcelles est une association qui organise des temps de loisirs et colonies de vacances centrés autour de la pédagogie de la liberté : s'inscrivant dans la lignée de la philosophie éducative de Maria Montessori, l'association place au cœur de son action la personne, en proposant un espace d'expériences et en mettant à disposition les ressources (outils, lieux et compétences), pour que cette dernière organise son séjour ou sa formation. Le constat de l'association est que l'enfant a des compétences pour organiser seul ou avec d'autres son séjour de vacances, dans un cadre souple et des moyens proposés par l'équipe d'adultes : il s'agit de créer un environnement permettant à l'enfant de devenir auteur de ses vacances et d'acquérir une liberté de décision. Ce projet, reposant sur un engagement mutuel entre l'enfant et l'adulte, se positionne contre l'offre consumériste des colonies de vacances traditionnelles.

L'association propose ainsi des classes de découverte, colonies de vacances et accueils de loisirs, des accueils de groupes (associations, réseaux d'éducation populaire, conférences et séminaires de chercheurs, séjours d'accompagnement à la parentalité et week-ends en famille), des résidences artistiques et met en place des formations professionnelles (formation sur la pédagogie de la liberté, formations « Plaisir à la cantine » et sur la place de l'enfant en restauration collective, formation sur la prise de décision et la confiance en soi en milieu professionnel). En étroite correspondance avec la composante éducative et pédagogique de son projet associatif, valorisant l'autonomisation et la prise de responsabilité de l'enfant, l'association développe un tissu de coopérations territoriales avec les producteurs locaux (alimentation, ruchier pédagogique, etc.) et s'inscrit dans une dynamique d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle et de création d'emplois, en tissant des partenariats avec des auto-entrepreneurs locaux afin de constituer un tremplin pour leur activité, mais aussi en travaillant avec des personnes marginalisées et socialement vulnérables comme des demandeurs de droit d'asile. Enfin, l'association encourage les processus de co-production de connaissances entre milieu académique et milieu associatif, en s'investissant dans des recherches-actions et en mettant en place des temps de partage entre universitaires et professionnels dans les champs de l'animation, de l'éducation et du travail social. Plus particulièrement, en 2017, l'association a commencé une recherche-action sur la mixité avec Jean Michel Bocquet, doctorant en Sciences de l'Éducation. Cette recherche a pour objectif de modéliser les processus permettant de construire la mixité dans la Maison, qui brasse des enfants de milieux urbains et ruraux, puis

d'expérimenter une pédagogie spécifique permettant aux enfants de vivre cette mixité. Se fondant sur l'implication des jeunes bénévoles dans le projet de la Maison de Courcelles, la recherche doit aboutir à la co-construction de deux livrables : un livre et un web documentaire.

L'équipe salariée permanente est composée de 13 personnes, équipe étoffée en 2017 avec le recrutement de 189 animateurs et intervenants techniques pour l'accompagnement des projets Classes de découverte et Centres de Vacances.

1.3.2. Tableaux des ressources économiques

Les ressources de la réciprocité

➤ *Valorisation du bénévolat*

Temps	Equivalent rémunéré	Valorisation monétaire	Nature de l'activité	Objectifs auxquels répond le bénévolat
3 843 heures	2 ETP	40 240.54€	Participation au Conseil de maison (1213 h); participation à la vie de la maison (cuisine, ménage, administration) (1256h) ; animation (335h) ; évènements (1039h).	Apport réflexif pour perfectionner le fonctionnement de l'association en proposant de nouvelles activités et débattre du projet collectif ; apport productif.

Le bénévolat au sein de la Maison de Courcelles se caractérise par une réciprocité multilatérale. Si *l'apport productif* des bénévoles sur les tâches communes relatives à la vie quotidienne de la maison, sur l'animation et l'évènementiel reste prépondérant, il est tout de même équilibré par un *apport réflexif et critique* conséquent, non seulement au sein du CA mais aussi et surtout au sein du Conseil de Maison, instance d'échange et de décisions mêlant bénévole du CA, salariés, parents et animateurs. Ce Conseil de Maison identifie des axes de réflexion pour développer et expérimenter des projets pédagogiques au sein de la maison, qui donnent lieu à l'émergence de commissions temporaires selon les besoins et enjeux identifiés collectivement. Le bénévolat au sein de la Maison de Courcelles peut être défini comme un *bénévolat itinérant et transversal*, car il touche à l'ensemble des sphères d'action et de décision de la maison, allant des organes de gouvernance aux actions les plus prosaïques comme la cuisine ou le ménage, auxquels tous doivent participer. Nous y reviendrons ci-après. Transversal également par son caractère intergénérationnel. Enfin, il existe également un *bénévolat de type expérientiel*.

➤ *La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes*

Principaux financeurs	Nature de l'aide	Pour quels services et objectifs	Valorisation monétaire
Secteur associatif	Contrat d'usage avec l'UFCV (Union française des centres de vacances et de	Droit d'usage des locaux par l'association selon un échange de services : l'ensemble des travaux d'entretien et de maintenance est pris en charge par l'association et remplace le loyer, qu'elle ne	Estimation du coût du loyer : 60 000 euros.

	loisirs), qui est le propriétaire du bâtiment.	paye pas.	
Total			60 000 €

Les ressources du marché

➤ Les ventes de service

Principaux acheteurs	Services ou produits vendus	Type de rapport avec le client	Montant
Enseignants – Education nationale	Accueil scolaire – Classes découvertes.	Encastrement fort dans de la réciprocité : Logique de prestation éducative : accompagnement pédagogique et technique à la construction du projet par les enfants et enseignants : co-construction sur-mesure du projet de séjour à partir des besoins et attentes des enfants et enseignants / Complémentarité entre éducation conventionnelle au sein des écoles et éducation populaire ancrée dans le faire au sein de la Maison.	296 665 €
Particuliers (parents)	Centre de vacances.	Encastrement fort dans de la réciprocité : Logique de prestation éducative / motivation des parents en accord avec le projet associatif alternatif des colonies de vacances : respect des envies et du rythme de l'enfants et attention à la logique d'autonomisation des enfants au sein des différents espaces de la maison (logique de bouche à oreille prégnante).	230 881 €
Ecoles locales	Cantines.	Encastrement fort dans de la réciprocité : Volonté d'avoir une alimentation locale et biologique.	19 214 €
Groupes accueillis : particulier (tourisme nature, randonneurs, familles), associations, entreprises	Mise à disposition d'animateurs.	Marchand. Facturation de l'animation.	22 279 €
Particuliers (parents)	Accueil de loisirs.	Encastrement fort dans de la réciprocité : Logique de prestation éducative à la journée / motivation des parents en accord avec le projet associatif alternatif des colonies de vacances : respect des envies et du rythme de l'enfants et attention à la logique d'autonomisation des enfants au sein des différents espaces de la maison.	3 773 €
Professionnels de l'éducation populaire, responsables associatifs, professionnels et bénévoles travaillant dans des structures accueillant des	Formations professionnelles.	Pour les clients : Reconnaissance du savoir faire associatif spécifique centré sur la pédagogie de la liberté, approche alternative de l'enfance hérité de Montessori, gestion de groupes, accompagnement à la prise de responsabilités, gouvernance démocratique.	2 174 €

enfants, etc.			
Particuliers	Evènement Cirque a Courcelles : festival de cirque (ateliers et spectacles artistiques autour du cirque), marchés d'artisans et producteurs locaux, service de buvette et restauration a petits prix, ateliers découverte.	Consommation de spectacles, découverte et apprentissage des arts du cirque, initiation, participation à jeux collectifs, découverte des acteurs du territoire.	3 218 €
Particuliers (tourisme nature, randonneurs, familles), associations, entreprises	Accueil de groupes.	Logique de prestation hôtelière (hébergements, séminaires, formations).	98 010 €
Total de la vente de services			684 727 €

La vente de service au sein de la Maison de Courcelles se caractérise par un encastrement largement dominant des relations marchandes dans un registre sociopolitique et dans une dynamique réciproitaire : le projet associatif spécifique est reconnu et motive l'achat du service, qu'il s'agisse du versant éducatif centré sur une pédagogie de la liberté, ou du versant écologique et alimentaire, mettant en avant l'alimentation biologique et locale et la préservation du patrimoine naturel et culturel. Les classes découverte et centres de vacances sont les services les plus rentables. Viennent ensuite l'accueil de groupes, les mises à disposition d'animateurs et de service de restauration pour les cantines. Certains services s'inscrivent moins nettement dans le projet politique de l'association mais ont un effet levier sur la pérennisation de services ayant leur utilité sociale mais ne fournissant pas une manne financière conséquente pour l'association : ainsi, l'accueil de loisirs est peu rentable, tandis que l'accueil de groupes s'inscrit dans une logique de prestation hôtelière, mais permet de consolider d'autres services plus en adéquation avec l'association, comme les classes découverte. Néanmoins, même dans le cas de cette prestation marchande se rapprochant de la prestation hôtelière, le service reste cohérent avec le projet associatif car les groupes associatifs et entreprises sont invités à co-construire leurs besoins avec l'équipe associative et bénéficient d'une offre de tourisme historique et écologique s'inscrivant dans une logique de préservation du patrimoine matériel et naturel.

Les ressources de la redistribution

➤ *Les régulations tutélaires, concurrentielles ou négociées*

Principaux financeurs	Pour quels services et objectifs	Type de rapport	Valorisation monétaire
DDRJSCS	- Vie associative. - Evènement « C'est le cirque à Courcelles ».	Régulation concurrentielle	5 000 € 1 350 €
FDVA	Formation des bénévoles.	Régulation concurrentielle	2 750 €

CAF	Aide aux départs en vacances.	Régulation concurrentielle.	2 084 €
CCAVM	Aide aux départs en vacances et C'est le cirque à Courcelles.	Régulation concurrentielle.	2 000 €
Conseil Départemental de Haute Marne	C'est le cirque à Courcelles.	Régulation concurrentielle.	1 200 €
Conseil départemental de Haute Marne	Accueil de loisirs.	Régulation concurrentielle.	1 845,90 €
FONJEP	Financements de postes salariés.	Régulation tutélaire.	15 990 €
ASP	Financement de contrats aidés.	Régulation tutélaire.	56 536 €
Total			95 978 €

Selon le Directeur associatif : « Les subventions me servent à mettre en place l'évènementiel, mais dans l'équilibre budgétaire, la vie associative repose vraiment sur la prestation de services, mais jamais sur ces subventions car elles sont beaucoup trop aléatoires, c'est précaire, c'est que de la réponse à de l'appel à projets » ; « On n'a aucune subvention pour laquelle on a une marge de manœuvre vis-à-vis des financements, ou une négociation sur des conventions d'objectifs ». Une des membres du CA souligne : « On est parfois perçus comme des huluberlus hippies mais on s'autofinance largement, on est pas vraiment sur des financements d'Etat ».

1.3.3. Synthèse transversale des ressources

Redistribution	Marché	Réciprocité
<p>Mobilisation stratégique de la régulation concurrentielle : l'autofinancement marchand (par la prestation de services) est structurant, la régulation concurrentielle est mobilisée en appoint pour financer l'évènementiel.</p>	<p>Encastrement dominant des relations marchandes dans un registre sociopolitique et dans une dynamique réciprocaire : le projet associatif spécifique est reconnu et motive l'achat du service, qu'il s'agisse du versant éducatif centré sur une pédagogie de la liberté, ou du versant écologique et alimentaire, mettant en avant l'alimentation biologique et locale et la préservation du patrimoine naturel et culturel. Même dans le cas des prestations marchandes se rapprochant de la prestation hôtelière, le service reste cohérent avec le projet associatif.</p>	<p>- Bénévolat : équilibre entre un « bénévolat réflexif-critique » (CM-CA) et un bénévolat productif ; Transversalité de l'engagement bénévole au sein de différentes sphères d'action de l'association.</p> <p>- La mise à disposition du bâtiment (UFCV) et la prise en charge des travaux de sécurité par la communauté de communes, obtenue grâce au travail de négociation de la maire, sont centrales pour la pérennisation de l'association.</p>

Répartition des ressources (prise en compte des apports monétaires et non-monétaires)

Synthèse

Redistribution	10,5%
Marché	75%
Réciprocité	11,3%
Autres	3,2%
Total	100%

Tableau détaillé

Redistribution	10,5%
Régulation tutélaire	8%
Régulation concurrentielle	2%
Régulation négociée	0%
Marché	75%
Marché	17%
Marché encadré sociopolitiquement	58%
Réciprocité	11,3%
Bénévolat	4,5%
Mises à disposition et aides indirectes	6,5%
Cotisations	0,3%
Autres	3,2%
Total	100%

1.4. Le Centre Socioculturel CoRéel

1.4.1. Présentation de l'association

Le Centre Socioculturel CoRéel (ex-Centre Social et Familial) est créé en 1991 à Wittenheim, dans la banlieue de Mulhouse (ancienne commune minière du bassin potassique d'Alsace) sous l'impulsion de l'action sociale menée par la COTRAMI sur le quartier du Markstein pendant 20 ans, de la volonté des habitants et acteurs du quartier et de la volonté municipale d'équiper le centre-ville d'une structure d'ordre socioculturel. Durant ses dix premières années d'existence, la sphère d'intervention du centre ne concerne que son territoire d'implantation, un quartier prioritaire : une politique d'ouverture est progressivement mise en place afin d'élargir le rayonnement du centre. Les personnes fréquentant le centre sont une majorité d'employés et d'ouvriers. En 2013, la mairie porte un projet de construction de nouveaux locaux plus adaptés à la mission du centre social, manifestant une reconnaissance du travail développé par l'équipe associative. Depuis la rentrée 2015-2016, l'association a donc intégré des locaux neufs dans le centre-ville, au sein de l'Espace Roger Zimmerman abritant également une salle polyvalente et le service Jeunesse municipal de Wittenheim, permettant à l'association de disposer d'espaces de travail et d'accueil plus fonctionnels, contribuant en partie à accueillir de nouveaux adhérents. L'espace urbain est structuré par des frontières socio-territoriales qui compliquent le sentiment d'appartenance à une même

ville : cette dernière était historiquement polarisée autour de 4 cités minières (Théodore, Sainte Barbe, Jeunebois et Fernand Anna) dont les équipements et services permettaient jusqu'à la fin de l'exploitation de la potasse une relative autonomie : lieux de culte, commerces, espaces socioculturels de proximité (MJC, Mille Club, ...) faisaient de ces cités des espaces de vie cohérents autour des puits de mine. Du fait d'une activité minière dynamique, la ville a connu diverses vagues migratoires (italo-polonaise, allemande, maghrébine, turque). Aujourd'hui, le taux de chômage des 15-64 ans s'élève à 15%. Dans ce contexte de forte segmentation urbaine héritée de son histoire industrielle et de précarisation socio-économique de la population, la visée pour le centre social de constituer un foyer de convergence, de regroupement, de rencontre et de mobilisation des habitants apparaît être un enjeu de taille.

Équipement socioéducatif de proximité, le centre CoRéal articule 5 sphères d'action : un espace d'accueil enfants-parents 0/4 ans « Le Petit poucet », un espace enfants-jeunesse avec des accueils de loisirs, un dispositif d'accompagnement à la scolarité et un dispositif d'animation de rue, le secteur adultes et familles comprenant des activités de formation avec des ateliers sociolinguistique, créatif, cuisine, sportif et des activités familiales, ainsi que deux volets dédiés au développement social local, l'animation d'un conseil citoyen et l'animation d'un réseau santé local. Le centre entend donc constituer un espace-ressource pour les habitants tout autant qu'un levier de cohésion sociale, de mobilisation et de reconnaissance, par la valorisation de l'échange de compétences et savoir-faire individuels et collectifs, l'organisation de temps d'échanges et de débat collectif, la mise en place d'outils et de dispositifs d'insertion sociale, professionnelle et scolaire. La construction du nouveau projet social en 2017 permet d'introduire l'éco-responsabilité comme axe structurant aux côtés de la parentalité et de l'enfance. Trois orientations stratégiques sont identifiées : renforcer la cohésion sociale à l'échelle de la ville en contribuant à la fabrique d'une culture commune, renforcer la place et les compétences des familles au service des expériences de vie de leurs enfants, accompagner les habitants dans l'exercice de leur pouvoir d'agir à travers des expérimentations s'inscrivant dans une perspective éco-responsable.

L'équipe salariée est composée de 20 professionnels permanents et de 50 animateurs occasionnels, le CA est formé de 9 représentants, tandis qu'une quarantaine de bénévoles participe régulièrement aux activités et manifestations de l'association. L'association fait face à un déficit cumulé sur 2014-2016 de 50 000 euros, rattrapé partiellement en 2017, puisque le déficit tombe à 10 000 euros.

1.4.2. Tableaux des ressources économiques

Les ressources de la réciprocité

➤ Valorisation du bénévolat

Temps	Equivalent rémunéré	Valorisation monétaire	Nature de l'activité	Objectifs auxquels répond le bénévolat
1 568 heures	1 ETP	22 040 €	Administration (257h) ; activités régulières sur l'année (401h) ; événementiel/aide ponctuelle (544h) ; projets spécifiques (116h) ; pilotage de projet et fonction employeur (250h).	Accompagnement social des usagers ; construction conjointe de l'offre et de la demande ; dynamisation territoriale et communautaire des habitants.

Le bénévolat au sein de Coréal se caractérise tout d'abord par un *bénévolat gestionnaire* et un *bénévolat productif d'accompagnement des usagers*.

L'association ne dispose pas d'un vivier actif et large de bénévoles. Chaque bénévole dirigeant du CA s'implique dans une action concrète à côté de son investissement plus « institutionnel » au CA mais demeure l'enjeu de diversification des fonctions représentées au CA. Mentionnons, en particulier, le président de l'association, un professeur des écoles spécialisé travaillant en section d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA), ayant grandi dans le quartier du Markstein, et qui co-anime le conseil citoyen depuis 2016, aux côtés d'une salariée.

A côté du bénévolat consacré aux tâches d'administration, le bénévolat productif se caractérise par certains bénévoles contribuant régulièrement aux activités menées par l'association : trois bénévoles sont investis activement dans la mise en œuvre des ateliers sociolinguistiques, deux écrivains publics viennent bénévolement 2 fois par semaine afin d'aider les habitants dans le cadre de la dimension « Accès au droit » du Réseau Santé piloté par le Centre, une bénévole s'engage au sein du lieu d'accueil enfants-parents (LAEP) « Le petit Poucet », et enfin, une bénévole intervient dans le secteur Enfance/ Jeunesse, chaque saison, pour l'accompagnement à la scolarité des enfants de primaire. Ce bénévolat d'activité régulier s'assortit d'un bénévolat plus occasionnel lors d'évènements et de manifestations. Ces bénévoles d'activité sont souvent des usagers qui s'investissent afin de contribuer à la construction du service.

Les deux dimensions particulièrement intéressantes à valoriser et à encourager au sein du centre dans l'engagement bénévole sont, d'une part, la démarche d'apprentissage mutuel entre usagers mais aussi entre usagers et professionnels, s'inscrivant dans un *processus d'échange réciproque de savoirs*, et d'autre part, le *bénévolat territorial communautaire*, visant à soutenir le développement social local et la dynamisation du territoire, incarné dans l'investissement de deux écrivains publics dans l'animation du Réseau Santé mais aussi dans l'engagement de bénévoles dans l'animation du Conseil citoyen. Nous approfondirons ces deux points ci-après.

Soulignons, enfin, que le bénévolat est de tendance *parcellaire* : chaque bénévole s'implique dans

une sphère d'action spécifique, néanmoins, l'association s'oriente vers des formes d'engagement bénévole plus *transversal*, puisque les membres du CA s'impliquent progressivement sur un volet plus opérationnel.

➤ **La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes**

Principaux financeurs	Nature de l'aide	Pour quels services et objectifs	Type de rapport	Valorisation monétaire
Mairie	Politique volontariste de la municipalité qui porte le projet de nouveaux locaux dès 2013 : mise à disposition des locaux (espace Roger Zimmerman) dès 2015 ; mise à disposition d'autres bâtiments municipaux pour des animations ponctuelles (espace Léo Lagrange) + utilisation du service reprographie de la ville (programmes pour les vacances scolaires ou les Mercredis : environ 15-18 000 copies/ an)	Reconnaissance du rôle central du centre dans la cohésion sociale et volonté d'accroître son rayonnement au sein de la ville : construction du bâtiment avec localisation du pôle jeunesse dans les locaux : volonté d'impulser des actions communes et de mutualisation.	Co-production du cahier des charges avec l'association lors de la construction du bâtiment.	Absence d'estimation de la mairie concernant la valorisation monétaire de la mise à disposition du bâtiment. Estimation approximative de la location (1150 m2) pour l'année 2017 : 110 000 €. Espace partagé.
	Exemption temporaire de charges jusqu'à 2019 (mairie n'a pas facturé les charges locatives –électricité + La ville précise également qu'elle n'attend pas du Csc en 2017 qu'il rembourse au prorata certaines subventions non consommées du fait de l'absence conjoncturelle de personnel à ces postes.	Aide pour éviter d'aggraver la dégradation sa situation financière déficitaire de près de 53 000 euros sur les 3 dernières années.	Soutien fort encastré dans une logique de solidarité et de défense du projet du centre.	Charges : 12 000 € sur 2016-2018. Année 2017 : 4000 €
M2A Intercommunalité Etablissement scolaire	Locaux du périscolaire M2A de l'école élémentaire Curie.	Activités du mercredi et des vacances scolaires.	Complémentarité des approches pédagogiques.	/
TOTAL estimé				54 000 €

Vis-à-vis de la localisation du pôle jeunesse dans les locaux, le directeur souligne : « *Il faut construire une complémentarité dans l'action et éviter une superposition des missions, ça nécessite de bien penser le partenariat, parce que ce qui compte, c'est la lisibilité de l'action pour les usagers et que les ressources communes soient bien construites, c'est délicat, on doit investir dans ce partenariat avec la collectivité en préservant notre projet social avec sa plus-value, donc il y a des rapprochements possibles, mais il ne faut pas forcer l'action commune, il faut bien la calibrer (...). Le fait que la ville soit financeur et opérateur dans nos locaux, ça complexifie le rapport de force, il faut maintenir une vigilance* ». Il ajoute : « *Notre relation avec les élus à la ville est faite de confiance réciproque, les relations interpersonnelles se sont développées,*

les liens sont plus étroits, mais on a été vigilant sur les risques d'instrumentalisation du centre, aujourd'hui les élus sont parties prenantes dans la relation entre professionnels et usagers, cet apprivoisement là, il a été facilité par le relocalisation du centre, ils sont conscients du temps laissé au temps pour développer l'action, et du coup il y a moins d'injonctions ». Si le directeur associatif reconnaît l'effort fourni par la mairie pour soutenir le centre, il déplore néanmoins la baisse de 10% du financement structurel du centre, de son architecture de base, par la mairie, qui a mis en œuvre cette baisse pour l'ensemble des associations locales.

Les ressources du marché

➤ Les ventes de service

Principaux clients	Services ou produits vendus	Type de rapport avec le client	Montant
Usagers	Espace d'accueil Parents-enfants, activités du secteur adultes et familles (ateliers cuisine, sociolinguistiques, créatifs, gym, etc.), accueil de loisirs.	Hybridation du marché et de la réciprocité. Une partie des usagers côtoie le centre dans une posture de consommation sans motivation particulière en lien avec l'objectif social et sociopolitique du centre mais il existe, pour un certain nombre d'habitants, une reconnaissance de la spécificité du centre comme lieu de rencontre et de lien social, de brassage et d'apprentissage interculturel privilégié : le lien marchand est parfois subordonné, ou tout du moins, lié à la réciprocité. 60% d'accession aux loisirs dans une logique de consommation, 40% avec prise en compte du brassage.	58 892,92 €
Usagers - Bons de vacances	Aide au temps libre de la CAF pour les familles ayant un faible revenu (faible).	Hybridation du marché et de la redistribution : prise en compte des revenus des destinataires de l'activité.	37 480,26 €
Usagers - CLSH Ville	En fonction des présences des enfants dans les accueils mercredi et vacances scolaires.	Hybridation du marché et de la redistribution.	15 707,25 €
Usagers - CE Peugeot	Comité d'entreprise : parents travaillant à Peugeot bénéficient des avantages du CE pour aider l'inscription dans les centres de loisir.	Marchand.	7 969,65 €
Usagers - ANCV – entreprises importantes	Chèques vacances.	Marchand.	2 241 €
Montant total des ventes de service			132 978,58 €

L'enjeu principal pour le centre CoRéal réside dans le fait de travailler le passage de la posture de consommation des habitants à une familiarisation avec le projet socio-politique : l'inscription plus poussée

de la relation marchande dans un registre sociopolitique, laissant un place au lien réciproitaire, suppose ainsi de favoriser une plus grande appropriation du centre par les habitants. Cette appropriation peut passer par un accroissement des interventions hors-les-murs, par un développement des espaces et temps de convivialité au sein des locaux mais aussi par la mise à disposition des outils et dispositifs pour que les habitants impulsent et expérimentent de manière autonome et autogérée des projets.

Les ressources de la redistribution

➤ Les régulations tutélaires, concurrentielles ou négociées

Principaux financeurs pour les subventions d'exploitation	Critères de versement des subventions	Type de rapports avec les financeurs	Montant
Mairie – financement structurel	Financement de postes (vacataires) et des actions jeunesse (vacances scolaires, transports, mercredis, etc.).	Régulation tutélaire. Marge de négociation actuelle : négociation du renforcement de l'aide aux postes (squelette de la base du centre).	193 533,96 €
Politique de la ville – contrat de ville	Actions des quartiers prioritaires – orientations globales prises par l'Etat et infléchies de manière limitée par la ville : l'association doit rentrer dans le cadre fixé par les pouvoirs publics pour le financement des activités d'animation de rue, actions santé.	Régulation tutélaire.	17 056 €
Dispositif ville vacances	Vacances des enfants de plus de 11 ans.	Régulation tutélaire.	5 192 €
CAF	Fonds locaux que la CAF du Haut Rhin attribue aux centres sociaux entre 2017 et 2020 (4 ans) après négociation avec l'Union départementale des centres sociaux.	Régulation tutélaire « concertée » car co-construction du projet social en termes de critères.	103 424 €
CAF Prestations services	CNAF attribue les financements sur la base des critères de présence dans les accueils de loisir (par heure de présence), animation collective famille, etc.	Régulation tutélaire.	125 218,98 €
ASP	Aide à l'embauche.	Régulation tutélaire.	52 714,76 €
Politique de la ville - Etat	Quartiers prioritaires.	Régulation tutélaire.	24 095 €
CAF – CLAS (Contrat local d'accompagnement à la scolarité)	Réponse aux critères d'éligibilité contenus dans le cahier des charges.	Régulation tutélaire.	22 019,66 €
TOTAL des financeurs			584 453,36 €

Dans le cas de la construction du projet social 2017-2020 du centre social, la CAF est intervenue dans des sessions de travail collectif pour définir et valider, avec l'équipe associative, les orientations et lignes d'action du centre. De fait, on peut qualifier le rapport entre ce financeur et l'association comme une

régulation « concertée », puisque, même si les critères de financement sont pré-élaborés, l’attribution du financement prend ici davantage en compte la spécificité associative et l’ancrage territorial de l’association. On peut donc considérer que ce type de régulation se situe dans une position intermédiaire entre la régulation tutélaire traditionnelle et la régulation négociée, qui impliquerait une logique de négociation entre équipe associative et financeur.

1.4.3. Synthèse transversale des ressources

Redistribution	Marché	Réciprocité
<p>Régulation tutélaire pour la majorité des financeurs, avec des critères fixés de manière unilatérale, mais présence d’une régulation tutélaire « concertée » ou « impliquée » pour la CAF.</p>	<p>Relations marchandes sont en partie encadrées dans la redistribution et la réciprocité.</p> <p>Pour l’accès aux activités de loisirs, 60% des achats de service par les usagers s’inscrivent dans une logique de consommation, 40% dans une logique de lien et de brassage social, de rencontre, avec une motivation qui tient à la spécificité du centre social comme espace de mixité sociale. Pour d’autres ventes de services, la relation marchande inclue une prise en compte des revenus des destinataires de l’activité, et s’inscrit dans une logique politique d’équité et de solidarité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bénévolat : on peut identifier 4 forces de l’implication bénévole à valoriser et encourager : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chaque bénévole dirigeant du CA s’implique dans une activité sociale de l’association à coté de son investissement plus « institutionnel » au CA : évite le glissement vers une oligarchie dirigeante. ✓ Les bénévoles d’activité sont souvent des habitants usagers qui s’investissent afin de contribuer à la co-construction du service. ✓ La démarche d’apprentissage mutuel entre usagers mais aussi entre usagers et professionnels, s’inscrit dans un processus d’échange réciproque de savoirs. ✓ Le bénévolat territorial communautaire, visant à soutenir le développement social local et la dynamisation du territoire. - Mise à disposition et aide indirecte de la part de la mairie : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Exemption temporaire de charges jusqu’à 2019 : aide pour éviter d’aggraver la dégradation sa situation financière déficitaire de près de 53 000 euros sur les 3 dernières années. Soutien fort encadré dans une logique de solidarité et de défense du projet du centre. ✓ Politique volontariste de la municipalité qui porte le projet de nouveaux locaux : mise à disposition des locaux dès 2015, qui traduit une reconnaissance du rôle structurant du centre dans la cohésion sociale et la volonté d’accroître son rayonnement au sein de la ville.

Répartition des ressources (prise en compte des apports monétaires et non-monétaires)

Synthèse

Redistribution	72%
Marché	16,5%
Réciprocité	10%
Autres	1,5%
Total	100%

Tableau détaillé

Redistribution	72%
Régulation tutélaire	72%
Régulation concurrentielle	0%
Régulation négociée	0%
Marché	16,5%
Marché	10%
Marché encastré sociopolitiquement	6,5%
Réciprocité	10%
Bénévolat	2,5%
Mises à disposition et aides indirectes	6,5%
Cotisations	1%
<i>Autres</i>	1,5%
Total	100%

1.5. Habitat Jeune

1.5.1. Présentation de l'association

L'association Habitat Jeunes Pau Pyrénées propose des hébergements temporaires aux jeunes âgés de 16 à 30 ans en situation de mobilité (salariés, apprentis, stagiaires en formation, demandeurs d'emplois, etc.). Afin de correspondre au projet associatif et d'être adaptés au public visé, les tarifs de la location d'appartements sont modérés et accessibles. L'association appréhende ainsi le logement dans une perspective globale, comme un levier socio-éducatif de socialisation et d'accompagnement vers l'autonomie des jeunes : elle vise à créer les conditions d'apprentissage et d'engagement citoyen, en s'inscrivant dans une démarche d'aide à l'emploi et à la formation, à la mobilité, à la santé, aux loisirs et à la culture, à la citoyenneté, etc. Au-delà de l'habitat, l'association met à disposition des espaces de convivialité favorisant l'échange, met en place une animation de la vie collective, avec un soutien aux projets et initiatives des jeunes qui souhaitent s'impliquer dans les résidences et dans la vie locale et impulse un accompagnement personnalisé des jeunes afin de les épauler dans leur parcours de vie. De par sa connaissance fine des jeunes et de par le maillage territorial de résidences que l'association a su impulser à travers une démarche entreprenante de partenariats, l'association entend constituer une « force de dialogue et de proposition » en participant activement à la mise en œuvre, à la construction et à l'évaluation des politiques jeunesse, et en mettant en œuvre une ingénierie de projet pour accompagner les porteurs d'initiatives sur le territoire, associatifs ou publics.

Le CA réunit 37 administrateurs et administratrices, répartis en 4 collèges : les « bénévoles militants » (17), les « usagers » (8), les « partenaires opérationnels » (Mission locale pour les jeunes, structures médico-sociales, etc.) et les « collectivités publiques » (Intercommunalités, Conseil Général, CAF). L'équipe salariée, quant à elle, est composée de 33 professionnels, dont 28,14 équivalents temps

plein, au sein desquels 3,3 équivalents temps pleins sont mis à disposition dans le cadre de mutualisations sur des fonctions administratives, de direction, d'animation, de veille, de ménage et d'entretien.

1.5.2. Tableaux des ressources économiques

Les ressources de la réciprocité

➤ Valorisation du bénévolat

Temps	Equivalent rémunéré	Valorisation monétaire	Nature de l'activité	Objectifs auxquels répond le bénévolat
1 770 heures	1 ETP	25 500 €	Réunions et séminaires du bureau ; réunions du CA ; séminaires de l'association ; AG ; réunions avec les résidents ; participation à des instances partenariales ou de réseau.	Administration gestionnaire ; bénévolat réflexif-critique (nombreux séminaires de réflexion collective sur l'action de l'association) ; bénévolat territorial.

Le président d'Habitat Jeune souligne : « A la différence d'associations d'éducation populaire où l'engagement bénévole est très important dans l'action quotidienne, la spécificité de l'association, c'est qu'elle est fondée essentiellement sur le salariat, le bénévole est en retrait, mais par contre, et c'est essentiel, le bénévole du CA n'est pas un figurant, c'est un bénévole militant, on s'investit sur des temps participatifs, on participe aux instances de gouvernance d'autres associations du territoire, etc. ». De fait, les membres du CA s'investissent particulièrement dans les instances de gouvernance des réseaux de l'Unhaj, l'Urhaj, la Cress, mais aussi de ses partenaires locaux comme la Mission locale, l'Institut du Travail Social Pierre Bourdieu (ITS), le Pôle Formation Adour, des associations et structures de l'économie sociale et solidaire comme l'association Vivre en Ville, la SCIC Pau Pyrénées, le Centre d'accueil de demandeurs d'asile (CADA), tout en participant au suivi des partenariats avec les instances publiques financeurs ou animatrices dispositifs de politiques publiques locales (CAF, Communauté d'agglomération, Communautés de communes, Conseil départemental, Conseil régional...). Notons, enfin, une implication bénévole plus ordinaire et ponctuelle des résidents dans la vie quotidienne de l'association, *via* l'organisation de soirées thématiques, de sorties, la propositions de projets etc.

Les ressources du marché

➤ Les ventes de service

Principaux clients	Services ou produits vendus	Type de rapport avec le client	Montant
Usagers	Redevances Logement.	Encastrement de la relation marchande dans la logique redistributive : les tarifs des logements loués sont à des prix accessibles, afin de correspondre au projet associatif et d'être adaptés au public visé : des jeunes en situation de	1 106 157 €

		mobilité (salariés, apprentis, stagiaires en formation, demandeurs d'emploi, etc.).	
Associations, coopératives	Mutualisations	Encastrement de la relation marchande dans un registre sociopolitique.	209 027€
Total des ventes de services			1 315 184 €

Les prestations de services incluent à la fois les ressources issues des redevances logement des usagers et les produits de mutualisations (9,5% des ressources totales) avec des partenaires associatifs. Ce dernier aspect mérite que l'on s'y attarde, car il manifeste l'encastrement des ressources marchandes dans un registre sociopolitique. En effet, l'association Habitat Jeune apporte son expertise dans la définition et le montage de projets, à travers la mise en place de conventions de coopération et de mutualisation avec des associations, coopératives ou réseaux associatifs. Ces mutualisations imbriquent prestation de services, entraide et partage d'objectifs sociopolitiques. En 2016 et 2017, on peut mentionner les conventions de coopération suivantes:

- Résidence Jeunes en Soubestre à Arzacq : participation à la mise en œuvre du projet socio-éducatif de la résidence par la mise à disposition d'un animateur à 1/3 temps, et la participation au Bureau de l'association.
- Association Vivre en Ville, sur la Résidence Le Cairn : convention de mutualisation 2012-2017. Le personnel de l'association Habitat Jeunes Pau-Pyrénées assure l'encadrement de l'équipe éducative de Vivre en Ville, le suivi de la comptabilité, la veille de nuit, la maintenance et l'entretien. De plus, le partenariat pédagogique se poursuit avec l'organisation d'échanges et d'activités communes aux résident-e-s des deux associations.
- Coopérative d'activités et d'emplois - SCIC Pau- Pyrénées : l'association est membre fondatrice de la SCIC, elle l'accueille dans les locaux de la résidence Michel Hounau. L'association assure les fonctions de direction et de comptabilité de la SCIC.
- La responsable administrative et financière de l'association Habitat Jeunes Pau-Pyrénées encadre les équipes administratives de l'URHAJ Aquitaine et de deux associations Habitat Jeunes de la métropole bordelaise (Technowest Logement Jeunes et Habitat Jeunes des Hauts de Garonne).
- La coopération avec le Service Logement Béarn Adour pour l'accompagnement des jeunes vers et dans le logement (mise à disposition d'une conseillère logement à mi-temps) a cessé fin 2015, à la demande de l'association Insertion Emploi Béarn Adour. Le travail partenarial entre les associations s'est toutefois poursuivi autour de la réalisation d'un diagnostic et de propositions communes sur l'accompagnement des jeunes en matière de logement dans le bassin d'emploi de Pau.

Les ressources de la redistribution

➤ *Les régulations tutélaires, concurrentielles ou négociées*

Principaux financeurs pour les subventions	Critères de versement des subventions	Type de rapports avec les financeurs	Montant
FONJEP	Subvention de fonctionnement (postes)	Tutélaire.	120 393 €

CDAPP - Communauté d'Agglomération Pau-Pyrénées	Subvention de fonctionnement	Régulation négociée. Lien historique. Subvention pluriannuelle sur le volet développement – ingénierie et le volet socio-éducatif mis en parallèle avec le PHL.	129 654 €
CDA Nay - Communauté de Communes du Pays de Nay	Subvention de fonctionnement pour la résidence de Bordes	Régulation négociée. Alors que le CFAI reconstruit son pôle formation autour de l'aéronautique, l'association est repérée par la collectivité pour son action d'ingénierie : est sollicitée dès le départ pour monter le dossier. Convention négociée sur 3 ans renouvelée en 2018 avec la communauté de communes. Négociation d'une augmentation en 2018 en faisant valoir les actions sur le territoire et en fonction de l'évolution de la collectivité, (nouvelles communes et nouvelles compétences comme celle jeunesse) : l'association se pose comme partie-prenante de la politique jeunesse dans ses objectifs opérationnels.	10 000 €
Communauté de communes des Luys en Béarn.	Subvention de fonctionnement de la résidence le Béarn à Thèze	Régulation négociée. Diagnostic fait en 2009-2010 avec la mission locale sur le logement des jeunes : création d'un service logement. L'association réalise différentes études à Arzac (besoin de la maison de la formation), à Thèze où la mairie et la communauté de communes se sont mobilisées : travail collectif sur le projet.	5 000 €
CAF projet	Subvention pour le fonctionnement	Hybridation de tutélaire et négocié : mise en place de comités inter-partenariaux pour réaliser un bilan partagé sur le volet technique, construire une trame commune et favoriser une appropriation du projet associatif.	33 875 €
CAF PSE	Financement des prestations socio- déductives (financement d'une partie des salaires des animateurs et des veilleurs)	Tutélaire. Accord CNAF avec liste des cahiers des charges chaque année précisant les critères de soutien aux professionnels.	205 181 €
CG - Conseil Général de Gironde (Conseil départemental)	Accompagnement des résidents et accueil de l'aide sociale à l'enfance. Le financement est sur l'action globale vis-à-vis des jeunes.	Régulation négociée. Depuis 3-4 ans, convention d'objectif et de moyens entre les FJT et le département pour accord sur des orientations communes mais spécificité : département porte une attention particulière aux publics RSA et à l'aide social à l'enfance, les publics en difficulté. Discussion de l'association avec le département sur ce que signifie « en difficulté » : insertion socio-professionnelle des jeunes.	257 580 €
Caisse des dépôts (Label Investissement d'Avenir de l'Etat), conseil régional, conseil général	Logement et l'accompagnement des jeunes en formation par alternance, au sein de la résidence Terre d'Envol (Bordes) avec veilleurs	Régulation négociée. Convention de coopération et de réservation 2012-2022 passée avec le CFAI – Pôle Formation Adour (Centre de formation des apprentis). Négociation du financement de l'accompagnement socio-éducatif effectué par les animateurs mais aussi d'une convention de réservation (pour calibrer la structure, prévisions sur les besoins de logement, l'association a négocié un pourcentage d'occupation et en cas d'écart, l'association demande une contribution pour la prise en charge de la vacance.	20 285 €

Total	781 968 €
-------	-----------

On constate ici que l'association Habitat Jeune suscite systématiquement des conventions négociées pour la création des résidences. Si le mouvement de départ est bien souvent une sollicitation de l'association, reconnue pour son projet social et son expertise dans le montage des dossiers financiers, l'association ne se positionne jamais dans un rapport de réponse à une commande : elle introduit une marge de négociation pour adapter l'offre de logement à son projet associatif et afin d'assurer la viabilité du financement des résidences, demande des contributions aux collectivités en négociant si besoin le montant de l'enveloppe. La responsable administrative et financière décrit la dynamique: « *Le mouvement c'est une sollicitation vis-à-vis de l'association qui est considérée comme experte puis un processus de construction avec le partenaire, les collectivités et le bailleurs, c'est toujours l'association qui monte le budget et qui demande la participation des collectivités pour boucler les financements, alors c'est pas acquis, et c'est souvent renégocié en fonction du projet associatif, des orientations de l'activité de l'association, des actions menées au sein des résidences ; donc ça passe en commission, des allers et retours, mais c'est toujours l'association qui est force de proposition pour le budget, et on défend le projet associatif jusqu'au bout, avec cette idée que le logement doit s'accompagner d'un accompagnement socio-éducatif, et là on se distingue d'autres entités qui proposent des prix plus bas et pas dans le même esprit, notamment la concurrence privée* ».

1.5.3. Synthèse transversale des ressources

Redistribution	Marché	Réciprocité
Régulation négociée largement prédominante : l'association s'inscrit dans une démarche de co-construction des politiques de jeunesse et d'habitat, notamment à travers des conventions multi-partenariales pour la création de résidences.	Encastrement de la relation marchande dans un registre sociopolitique : logique redistributive (les tarifs des logements loués sont à des prix accessibles, afin de correspondre au projet associatif et d'être adaptés au public visé : des jeunes en situation de mobilité (salariés, apprentis, stagiaires en formation, demandeurs d'emplois, etc.) et logique réciprocaire (prestations de services à travers des mutualisations avec des associations, coopératives, etc.)	L'association repose largement sur le salariat mais implication forte et politisée des membres du CA : bénévolat militant.

Répartition des ressources (prise en compte des apports monétaires et non-monétaires)

Synthèse

Redistribution	35,5%
Marché	60%
Réciprocité	1%
Autres	3,5%
Total	100%

Tableau détaillé

Redistribution	35,5%
Régulation tutélaire	0%
Régulation concurrentielle	0%
Régulation négociée	35,5%
Marché	60%
Marché	0%
Marché encadré sociopolitiquement	60%
Réciprocité	1%
Bénévolat	1%
Mises à disposition et aides indirectes	0%
<i>Autres</i>	3,5%
Total	100%

1.6. MJC la Fabrique

1.6.1. Présentation de l'association

La MJC CS La Fabrique se définit comme un « lieu d'initiatives collectives et d'entraides ouvert à tous ». Si la MJC la Fabrique est agréée Centre Social par la Caisse d'Allocations Familiales depuis 2010, son conseil d'administration a fait le choix d'adhérer uniquement à la Fédération Régionale des MJC (FRMJC) plutôt que d'opter pour une double affiliation (FRMJC + Fédération des Centres Sociaux). Son projet social s'articule autour de différents axes : être présent hors les murs ; construire une « Gouvernance partagée » ; vivre hors de l'école ; créer du lien social ; promouvoir les actions culturelles et cultures alternatives. La MJC s'insère dans le réseau des directeurs et présidents des 8 MJC et Centres sociaux de Tourcoing, un espace de construction d'une parole commune vis-à-vis des partenaires mais aussi de mutualisation. Fin 2018, l'association comptabilisait 544 adhérents et comptait 19 ETP et 123 salariés tout contrat et fonction confondus. La gouvernance de la MJC / CS la Fabrique est assurée par les membres du bureau et un conseil d'administration qui est composé de 19 à 27 membres. Depuis septembre 2018, diverses commissions thématiques permettent de diffracter la réflexion collective : les commissions Finances, Projet Social, Enfance – Jeunesse, Famille, Communication, Travaux. Depuis la fin de l'année 2017, la gouvernance associative a été retravaillée afin d'adopter un « management coopératif », impliquant l'ensemble des salariés permanents à la définition et à la gestion de leurs activités et des orientations pédagogiques et éducatives du projet global. Le passage d'une gouvernance de type hiérarchique à une organisation plus participative favorisant la délégation des pouvoirs va de pair avec la volonté de faire de la MJC un espace de confrontation et délibération collective, propice au développement de la responsabilité et de la citoyenneté. Dans cette même perspective, le réaménagement du bâtiment, afin de rendre l'espace plus accueillant et fonctionnel, apparaît comme une priorité pour favoriser la participation des habitants.

L'association est confrontée à un manque structurel de trésorerie, dû en partie à un certain nombre

de retards dans les versements de subventions. Se trouvant à la limite de la cessation de paiement, en décembre 2018, le déficit s'élevait à 97 000 euros.

1.6.2. Tableaux des ressources économiques

Les ressources de la réciprocité

➤ Valorisation du bénévolat

Temps	Valorisation monétaire	Nature de l'activité	Objectifs auxquels répond le bénévolat
3 249,50 heures	57 290€	Animation socioculturelle : Accompagnement alphabétisation, atelier lecture, atelier socio-esthétique ; gestion administrative et trésorerie ; implication GAT ; brasserie.	Soutien aux usagers et accompagnement ; gestion administrative de l'association ; apport réflexif ; apport productif.

➤ La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes

Principaux financeurs	Nature de l'aide	Pour quels services et objectifs	Valorisation monétaire
Ville	Mise à disposition historique du bâtiment et chauffage.	Dans les années 1960, la mise à disposition de locaux s'inscrit dans une dynamique locale populaire proche du pouvoir en place : époque de soutien politique fort des MJC, investies d'une mission d'émancipation des jeunes à travers l'animation socioculturelle.	95 868 €
TOTAL			95 868 €

Les ressources du marché

➤ Les ventes de services

Principaux clients	Services ou produits vendus	Type de rapport avec le client	Montant
Usagers - cotisations des activités	Inscription aux centres de loisirs et cotisations pour les activités hebdomadaires.	Relation à dominante marchande mais environ 15-30 personnes viennent spécifiquement à la MJC car y trouvent un espace de rencontre, d'entraide et de soutien, voire une « <i>seconde maison</i> ». Première grille d'entrée : consommation d'un service. Directeur : « <i>si on ne change pas cet équilibre, on est mort, d'où ma volonté de créer un lieu plus accueillant.</i> »	72 067 €
	Recettes du bar et de la brasserie, concerts et recettes du service des jeunes pour les fêtes familiales (cagnotte).	Marchand – réciprocaire. Ancrage de la relation marchande dans la solidarité : liens familiaux, proximités de quartier, interconnaissances et sociabilités.	/
Total des ventes de services			76 301 €

➤ **Les régulations tutélares, concurrentielles ou négociées**

Principaux financeurs pour les subventions d'exploitation	Critères de versement des subventions	Type de rapports avec les financeurs	Montant
Etat	Subventions CLAS (accompagnement de l'autonomisation des jeunes, mise en place d'espaces de socialisation, etc.), Politique de la ville, Labellisation « Fabrique d'initiatives citoyennes », postes FONJEP.	Tutélaire : contrats d'objectifs mais pas de négociation des critères de versement.	32 678 €
Ville LALP	Poste directeur (demande de revalorisation pour 2019), fonctionnement globale du bâtiment, centres de loisirs, accueil jeunesse, contrat enfance jeunesse, une partie des projets Politique de la ville, une partie du poste adulte-relai à hauteur de 50% à partir de 2018, DRE-CLAS, un peu de programmation culturelle.	Tutélaire.	426 915,08 €
Département	Poste de référent jeunesse (insertion), un peu de programmation culturelle – aide à la diffusion, fonctionnement général pilotage.	Tutélaire.	59 480,75 €
Région Conseil régional.	Politique de la ville sur dispositifs spectacles en appartement et projet vidéo.	Tutélaire.	8 700 €
CAF	Prestation sociale animation collective agrément centre social, accueil collectif de familles, centres de loisir, LALP.	Tutélaire.	322 659,03 €
ASP	Emplois aidés (5 en CAE-CUI).	Tutélaire.	50 815,96 €
Total des subventions			901 249 €

1.6.3. Synthèse transversale des ressources

Redistribution	Marché	Réciprocité
Le mode de régulation est exclusivement tutélaire.	L'activité marchande n'est que très partiellement encadrée dans un registre sociopolitique : les bénéficiaires et clients des activités, dans leur grande majorité, ne motivent pas le recours au service par une adhésion au projet sociopolitique mais s'inscrivent bien plus dans une démarche de consommation de loisir.	La mise à disposition historique du bâtiment par la mairie constitue un levier central de survie économique de l'association.

Répartition des ressources (prise en compte des apports monétaires et non-monétaires)

Synthèse

Redistribution	76,5%
Marché	6,5%
Réciprocité	13%
Autres	4%
Total	100%

Tableau détaillé

Redistribution	76,5%
Régulation tutélaire	76,5%
Régulation concurrentielle	0%
Régulation négociée	0%
Marché	6,5%
Marché	5%
Marché encastré sociopolitiquement	1,5%
Réciprocité	13%
Bénévolat	4,8%
Mises à disposition et aides indirectes	8,1%
Cotisations	0,1%
<i>Autres</i>	4%
Total	100%

2. Analyse transversale des leviers innovants et fragilités des modèles socio-économiques

2.1. Autonomie critique et co-construction de l'action publique

De quelle marge de manœuvre disposent les associations JEP pour influencer sur les régulations publiques ? Quels leviers mobilisent-elles pour résister aux injonctions gestionnaires et modernisatrices les incitant à s'adapter aux restrictions budgétaires et à des modes de fonctionnement de type entrepreneurial ? La préférence accordée au marché comme mécanisme d'allocation des ressources et à l'entreprise comme modèle d'organisation productive induit une tendance lourde d'alignement des associations sur des référentiels marchands et de désamorçage de leur dimension politique. Tout en étant prestataires de services pour l'Etat social, elles sont incitées à adopter des techniques managériales importées des grandes entreprises du secteur lucratif dans le cadre d'une professionnalisation gestionnaire, qui tend à évacuer tout processus de distanciation critique. Néanmoins, face au constat d'une marchandisation accrue de la sphère associative, les associations sont en capacité de peser pour faire évoluer les cadres institutionnels et contribuer à la construction de nouvelles politiques publiques. Face à une colonisation de la logique managériale, les associations ne sont pas pour autant passives et peuvent mobiliser des leviers de résistance et d'interpellation pour lutter contre la fonctionnalisation de leurs missions et avoir droit de cité en portant sur la place publique de nouveaux problèmes publics. Loin d'adopter une approche dichotomique des relations entre associations et pouvoirs publics, qui réduirait leurs rapports à une dynamique de restriction budgétaire, de domestication et de dépendance, des alliances fructueuses avec des élus et responsables publics peuvent voir le jour et nourrir des processus de co-construction de l'action publique, se fondant sur une communauté de visions et d'intérêt mais aussi sur des logiques de négociation et de débat autour des critères de financement. Inversement, il convient de reconnaître la capacité de contre-pouvoir autonome des associations, qui s'investissent dans des démarches de contestation vis-à-vis de certains financeurs afin de ré-ouvrir le dialogue et d'enrayer partiellement les asymétries de pouvoir. De fait, l'analyse des modèles socio-économiques associatifs implique d'explorer les interactions entre associations et pouvoirs publics comme des dynamiques de « coopération conflictuelle » (Gardin, Jany-Catrice, 2016) à travers la tension entre normalisation institutionnelle et capacité d'innovation, encadrement normatif et débordement, en appréhendant à la fois les points de crispation et les dynamiques d'ajustement mutuel.

2.1.1. Résistance et construction d'un contre-pouvoir citoyen collectif : le réseau des directeurs et présidents de centres sociaux de Tourcoing

Le réseau des directeurs et présidents des centres sociaux de Tourcoing prend forme en 2015 comme un espace de résistance, d'entraide, d'interpellation et de négociation conflictuelle, visant

l'élaboration d'une parole et d'une stratégie politique commune mais aussi la création de partenariats pérennes entre les centres sociaux, ainsi que la recherche collective de financements pouvant être mutualisés entre les structures. Il émerge d'une critique commune des dysfonctionnements dans les partenariats institutionnels : retards de versement des subventions de fonctionnement, désaccords entre les partenaires financiers (Etat, CAF, ville) concernant les modalités de définition de publics, les temporalités de l'action et les attendus vis-à-vis du contrat local d'accompagnement à la scolarité (CLAS), etc. L'argumentaire collectif dénonce l'obligation de prise de risque budgétaire des associations, conduisant à une fragilisation de leur trésorerie et à une forte précarisation de leur gestion, mais aussi l'accroissement de la logique d'évaluation quantitative de la CAF et de la logique de délégation de service public de la ville.

Le réseau est constitué des 7 centres sociaux de Tourcoing : la MJC La Fabrique, la MJC Virolois, le centre social de la Bourgogne, le centre social des 3 Quartiers, le centre social Belle Rencontre, le centre social Croix Rouge Marière, le centre social Bouailly. La protestation collective des directeurs des centres sociaux se cristallise autour d'un élément particulier : le dispositif CLAS (contrat local d'accompagnement à la scolarité, anciennement DIAPASON). En 2018, les 7 centres sociaux décident de ne pas reconduire ce dispositif d'accompagnement à la scolarité spécifique à Tourcoing depuis 2010, partagé entre les écoles, les MJC et les centres sociaux et permettant d'assortir l'aide aux devoirs des élèves de primaire et des collégiens en risque de décrochage scolaire par des ateliers de pratiques artistiques, culturelles et sportives. Le non-renouvellement du dispositif par les directeurs constitue un acte politique fort faisant suite aux désaccords entre les partenaires financiers du dispositif, à savoir la ville, la CAF et l'Etat. En effet, le dispositif reposait sur un financement annuel de 500 000 euros, formalisé à travers une convention multi-partenaire (CAF : 166 000 ; ville : 142 000 ; Etat : 132 000). Or, les 3 partenaires maintenaient une incertitude sur la pérennité des financements et ne parvenaient pas à un consensus sur les modalités communes de définition de publics, les temporalités de l'action et leurs attendus. Le directeur de la MJC la Fabrique résume : *« On a compris que l'union fait la force et qu'il est préférable de se coordonner sur notre quotidien pour pouvoir faire front quand les partenaires essayent de nous la faire à l'envers, il fallait qu'on arrête d'être les dindons de la farce parce qu'on prend des risques budgétaires en permanence ! »*. Suite à plusieurs rencontres avec la mairie, les 7 directeurs convoquent une réunion des divers partenaires au conseil municipal à laquelle participent le préfet, le directeur et le président de la CAF, le directeur de l'éducation nationale ainsi qu'un représentant du département. Face à l'inefficacité de cette réunion, les 7 directeurs prennent la décision d'arrêter le dispositif. Le directeur de la MJC Virolois souligne, quant à lui : *« chacun restait sur son quant-à-soi, donc on a organisé une conférence de presse pour faire part de notre décision, parce que tout simplement, nous n'avons plus la volonté de prendre le risque de gérer les politiques publiques, et on a bien fait, parce que si chaque centre social était resté isolé, on aurait continué à se faire bouffer et maltraiter »*. Outre la disparition de temps conviviaux et ludiques d'encadrement gratuit et d'apprentissage, qui constituaient des vecteurs d'intégration concrets, la suppression du dispositif entraîne le licenciement d'animateurs. Suite à l'annonce publique, le comité des usagers du

dispositif rédige une lettre de mécontentement afin d'interpeller les élus municipaux, tandis que les directeurs font circuler cette pétition auprès des partenaires afin d'éviter la suspension du dispositif. Cependant, la posture de relais des centres sociaux vis-à-vis de la colère des habitants ne faisait pas consensus parmi les directeurs : pour le directeur de la MJC Le Virolois, il s'agissait de « *montrer que c'était un besoin criant du territoire, et que les familles prennent la parole pour riposter* », tandis que pour d'autres directeurs, il convenait de maintenir une distance vis-à-vis de l'interpellation des parents. Pour le directeur de la MJC La Fabrique, « *le rapport de force est surtout à construire avec la CAF et l'Etat, hors, là, c'est la ville qui s'est pris les mécontentements ça risque de crisper les relations* ».

Outre la démarche commune de suppression du CLAS, le réseau des directeurs des centres sociaux constitue un espace privilégié de réflexions autour de la mise en place d'outils partagés de mutualisation et de solidarité. Lors d'une réunion s'étant tenue le 26 Juin 2018 a ainsi été envisagée la recherche collective de financements européens et la création d'un « *fonds de soutien mutualisé* », une « *sorte de caisse de secours* » juridiquement encadrée, afin de faire face à la pression politique et financière. Ces financements européens seraient dédiés à une politique de territoire, puisqu'ils seraient répartis entre les différents centres sociaux. Si cette réflexion n'en est encore qu'à ses balbutiements, le réseau constitue un levier intéressant d'imagination de solutions communes. De fait, parmi les projets en cours de concrétisation, on peut citer la mise en place d'un DLA autour des questions de mutualisation et de bien commun entre les 7 associations, mais aussi la création d'un observatoire social, nous y reviendrons ci-après. De fait, pour l'instant, ce réseau en forme de contre-pouvoir collectif mobilise les ressources de la réciprocité sans impliquer les ressources de la redistribution ou du marché.

2.1.2. Une dynamique commune de plaidoyer politique : enrayer l'évincement des radios associatives

Les radios associatives restent prisonnières d'une représentation archaïque et poussiéreuse les assimilant de manière réductrice au modèle des radios libres des années 1970, y compris pour certains partenaires institutionnels, qui entravent la captation de financements publics. Pour l'élue de la Vienne, conseillère régionale et déléguée à la vie associative et au service civique, l'intégration de l'ancienne région Poitou-Charentes dans la région Nouvelle-Aquitaine a joué en défaveur des radios associatives, la nouvelle présidence faisant preuve de méconnaissance voire de mépris pour les radios associatives. Elle souligne : « *Avant la région Poitou Charentes était dans un soutien fort aux radios associatives en favorisant des conventions pluriannuelles mais il y a eu une politique d'harmonisation avec la fusion des trois régions au sein de la région Nouvelle aquitaine, et la nouvelle présidence étant réfractaire aux radios associatives, il y a une absence de soutien et une méconnaissance de la vie associative et des radios associatives qui sont perçues comme des hippies, il y a une image stéréotypée, c'est préjudiciable pour les radios, et même si elles ont fait des rencontres avec le cabinet régional, le service culture, ils n'ont pas réussi à obtenir des avancées*

». Elle ajoute : « *Elles pourraient potentiellement aller chercher les fonds de la région dédiés au numérique, l'innovation numérique ça plait...* ». Dans ce contexte de transition marqué par un évincement des revendications des radios associatives, la formation de réseaux d'interpellation à l'échelle régionale ou départementale peut constituer une opportunité de réouverture d'un dialogue plus propice pour ces associations. Elle souligne : « *Le réseau des radios associatives en Poitou Charentes est dans une logique de plaidoyer politique fort, ils prennent rendez-vous avec les élus, sont présents dans les évènements de la région, essayent de construire une parole commune pour porter leurs demandes.* »

De fait, pour l'année 2018, Radio Pulsar a contribué, avec les 4 autres radios associatives du département, à ce que le département rationalise sa politique de subventionnement dans une perspective plus équitable, même si cela implique finalement une baisse de financement pour l'association Radio Pulsar. Le directeur explique : « *avant, le financement était de 30 000 euros mais c'était très inégalitaire entre les radios, certaines avaient peu et d'autres beaucoup, donc on a proposé l'enveloppe de 50 000 euros pour 2018, avec 10 000 chacune, mais finalement le département n'accepte que 35 000 donc Radio pulsar n'a « que » 7 500 euros* ». Cette démarche commune illustre la création d'un lien de solidarité entre radios associatives en défense d'une équité financière.

2.1.3. Habitat Jeune : entre expérimentations multi-partenariales innovantes et rapport de force constructif : un rôle moteur dans l'élaboration des politiques locales du logement.

Habitat Jeune est, historiquement, force de proposition et partie prenante dans l'élaboration et la mise en place des politiques locales du logement. L'acquisition d'une légitimité autour de la question de l'accompagnement des jeunes par les pouvoirs publics s'est construite au fil de la prise d'initiative de l'association et du maintien d'une posture de négociation critique vis-à-vis des institutions. L'association se caractérise ainsi par une posture expérimentale particulièrement audacieuse et fructueuse : à travers une démarche territoriale active et entreprenante, elle s'est engagée dans l'expérimentation de divers projets territoriaux de résidences associant organismes publics, collectivités et acteurs associatifs, qui sont sources d'innovations sociales tout autant qu'elles permettent de consolider le fonctionnement économique de l'association. Ces expérimentations multi-partenariales répondent à des besoins en logements identifiés sur le territoire tout autant qu'elles stimulent le dialogue et la coopération entre une pluralité de parties-prenantes, conférant une crédibilité institutionnelle à l'association. On observe ainsi une alliance bénéfique entre redistribution, réciprocité et marché, par laquelle les collectivités publiques soutiennent financièrement et s'investissent dans la mise en place de projets multi-partenariaux innovants. L'ancien directeur de l'association soulignait : « *ma conviction, c'est qu'il y a un lien fort entre la force politique de l'association, ses performances économiques et le dynamisme sur le territoire, on est pas dans un moment inéluctable pour les financements publics si on a une posture politique forte et une volonté de développer les partenariats sur le territoire, moi j'ai envie de tordre le cou à l'idée que beaucoup de financements*

publics, ça équivaut à de la dépendance, nous au contraire, on a réussi à combiner les financements avec une capacité de négociation institutionnelle ».

Si l'association Habitat Jeune chapeaute le montage de projets multi-partenariaux ambitieux à la croisée du logement, de la jeunesse et de l'insertion, associant des partenaires à la fois institutionnels et opérationnels, elle reste néanmoins engluée dans des segmentations administratives historiquement ancrées qui ne prennent pas en compte la transversalité de son action et l'obligent à compiler une diversité de financements différents. Le caractère multidimensionnel de l'action d'Habitat Jeune apparaît peu adaptée aux cloisonnements sectoriels des cases administratives. Pour la directrice insertion du conseil départemental, cette situation touche particulièrement les foyers de jeunes travailleurs (FJT) : « *Pour moi, il y a un problème national sur la définition du rôle des FJT, ce sont à la fois des hébergeurs, des acteurs de l'insertion et des acteurs de la jeunesse, ils sont vraiment au carrefour de la prestation de service d'une politique de logement, mais intègrent aussi une dimension d'ingénierie et d'animation éducative et d'accompagnement social des jeunes, et du coup, ils juxtaposent un millefeuille de financements, parce qu'ils sont dans une activité à multiples facettes, ça ne va pas* ». C'est précisément ce débordement des cadrages administratifs pour répondre aux besoins émergents du territoire qui constitue le caractère innovant de l'association selon certains financeurs. De fait, le président de la CAF souligne : « *L'association est particulièrement innovante parce qu'elle s'adapte plus rapidement que l'administration aux contextes sociaux et territoriaux, elle va au-delà de sa zone de confort et ça bouscule les institutions, qui sont souvent enfermées dans des règlements et des procédures, des cadres juridiques qui ont du mal à évoluer, et ça ils le tirent de leur proximité au terrain* ».

2.1.3.1. Des cas d'expérimentations multi-partenariales : les résidences « Terre d'envol » et le Cairn

Les résidences « Terre d'envol » à Bordes et le Cairn à Pau, ouvertes toutes deux en 2012, sont, à cet égard, emblématiques de la posture entreprenante de l'association vis-à-vis de la création de synergies innovantes entre redistribution, réciprocité et marché, à travers des expérimentations multi-partenariales suscitant des conventionnements et des montages financiers inédits, et reposant grandement sur la capacité de négociation et de médiation du directeur associatif faisant figure de véritable entrepreneur institutionnel.

En 2008, le développement d'un pôle aéronautique, « Aéropolis », à Pau s'intègre dans le lancement d'un plan de travail aéronautique en Aquitaine : face aux difficultés rencontrées par les entreprises du secteur aéronautique pour recruter des salariés faute de logements, le directeur de la mission locale contacte l'association pour mettre en place un projet de résidence localisée dans la communauté de communes du Pays de Nay visant à loger les employés du Centre de Formation des Apprentis de l'Industrie (CFAI) créé par le pôle et accueillant des jeunes en apprentissage, en recherche

d'emploi, en stage ou bénéficiant d'un CDD. L'association négocie une enveloppe. Pour la construction de la résidence comprenant 43 logements sociaux, l'association bénéficie d'un programme d'investissement d'avenir et Philippe Mahé, l'ancien directeur d'Habitat Jeune, négocie deux conventions avec le CFAI : un financement de l'action éducative et pédagogique par le CFAI, mais aussi une « convention de réservation » impliquant le bailleur social, et permettant d'obtenir de la part du conseil régional le double des financements d'investissement. L'émergence de la résidence « Terre d'envol », reposant grandement sur la capacité d'interlocution institutionnelle de Philippe Mahé, permet de réunir une diversité de partenaires au sein du comité de pilotage : l'association Habitat Jeune, gestionnaire de l'équipement, la société HLM d'économie mixte La Béarnaise de l'Habitat, maître d'ouvrage de l'opération de construction et propriétaire, le CFAI, l'Etat dont la contribution financière s'élève à 1 420 000 euros (41%) grâce à l'obtention du Label Investissement d'Avenir, programme géré par la caisse des dépôts, le conseil régional (801 250 €), le conseil général, la Caisse d'Allocations Familiales Béarn et Soule, les communautés de communes du Pays de Nay et de Gaves et coteaux, la commune de Bordes, le Syndicat mixte Aéroplis, l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM), ou encore l'Union régionale pour l'Habitat des jeunes en Aquitaine (URHAJ).

De la même manière, l'association Habitat Jeune s'est impliquée activement dans l'élaboration d'un projet expérimental de résidence mixte en partenariat avec l'association de parents d'enfants handicapés mentaux « Vivre en ville », laissant apparaître une autre forme d'articulation fructueuse entre relations réciprocaire et marchande, soutenues par les pouvoirs publics. S'inscrivant dans le sillage du schéma départemental en faveur des personnes handicapées, l'association « Vivre en ville » répond en 2007 à l'appel à projet du département des Pyrénées Atlantiques pour la création de quinze places d'hébergements permettant de renforcer l'inclusion des personnes handicapées dans la cité. A cette occasion, elle rentre en contact avec l'association Habitat jeune pour trois raisons : du fait de sa proximité géographique, d'une accointance en termes de projets associatifs mais aussi afin de partager les frais de fonctionnement de l'établissement. Le président de « Vivre en ville », également membre du CA d'Habitat Jeune, souligne ainsi : *« L'esprit d'Habitat Jeune nous convenait très bien, cet esprit d'intégration, de mixité et d'accompagnement vers l'autonomie qu'ils essayent d'inculquer à leurs propres résidents, pour nous c'était complètement positif pour nos jeunes, et il ne faut pas cacher que financièrement ça a permis de boucler l'opération financière de l'immeuble »*. L'association Habitat Jeune devient la cheville ouvrière du projet. Pour la chargée de projet Accès au Logement et la Directrice de l'habitat et de la rénovation urbaine de l'Agglomération de Pau, *« L'asso a joué un rôle très stimulant dans la genèse de ce projet, sans eux « Vivre en ville » n'y serait pas arrivé, c'était trop technique et chronophage, Habitat Jeune a fait preuve d'une vraie expertise, et au-delà de l'opportunité de créer 15 logements, Habitat Jeune a trouvé un intérêt à connecter différents publics au quotidien, et ensuite lorsque les deux associations ont travaillé avec l'organisme HLM Habitelem, Habitat Jeune s'est fait le traducteur des attentes de chacun pour favoriser la meilleure coexistence possible »*. Elles ajoutent : *« C'est une association dynamique parce qu'elle ose*

s'engager dans des projets ambitieux dans le fonds et dans la forme, elle a un vrai savoir faire et une bonne connaissance de ses publics, c'est comme ça qu'elle a construit sa légitimité sur le terrain et puis chaque année elle a un bilan, au niveau des taux de remplissage des résidences, qui légitime son action aux yeux des pouvoirs publics.».

La résidence est composée de 15 appartements dédiés à Habitat Jeune et 15 appartements dédiés à « Vivre en ville » et d'un étage et demi de locaux communs comprenant un salon, une cuisine-salle à manger, et une lingerie, permettant des rencontres quotidiennes entre résidents handicapés et non-handicapés. Dans ce partenariat innovant, l'association « Vivre en ville » bénéficie non seulement du savoir-faire et de la technicité d'Habitat Jeune, mais aussi de l'inscription de Philippe Mahé dans des réseaux d'influence au niveau institutionnel. Habitat Jeune est prestataire de services pour « Vivre en ville », en lui fournissant des services de logistique, d'administration et de comptabilité, d'entretien et de ménage, tandis que Philippe Mahé était directeur de l'établissement. De fait, les bénéfices mutuels sont de différents ordres : pour Habitat Jeune, cette résidence s'inscrit en cohérence avec son projet d'accompagnement vers l'autonomie, de brassage des populations et de création d'opportunités de socialisations, et représente une voie de drainage de ressources marchandes non négligeable (paiement des loyers par les résidents et rémunération de la prestation de services), tandis que pour « Vivre en Ville », l'intérêt est à la fois social (la mixité), financier (la mutualisation des moyens et le paiement des loyers) et politique, Philippe Mahé ayant fait bénéficier l'association de sa maîtrise des rouages de l'administration publique et de son inscription dans des réseaux d'interconnaissance au niveau institutionnel, notamment au sein du conseil départemental.

Ces deux cas d'expérimentations multi-partenariales autour de résidences innovantes illustrent la démarche volontariste et entreprenante de l'association, qui s'engage dans des projets originaux associant structures associatives et publiques et collectivités à travers des conventions inédites, permettant de renforcer ses ressources réciproques et marchandes tout en drainant des financements publics à travers le travail de négociation institutionnelle. De fait, selon l'une des membres du CA de l'association Habitat Jeune, « *l'association est dans un rapport de tension permanent, elle ne se met pas dans une position où elle devrait être redevable, il y a une indépendance de pensée et d'agir, les subventions c'est pas un cadeau c'est une contribution au service public, l'association revendique clairement les subventions mais fait le choix de ne pas se mettre dans une situation de dépendance, c'est une situation de négociation, et c'est là qu'on est vraiment dans un esprit associatif, c'est la recherche d'être dans la co-construction avec les financeurs, nos financements aujourd'hui sont beaucoup plus des partenariats que des tutelles, on est dans un rapport de partenariat parce qu'il y a une force, une ressource pour faire remonter les besoins et pour faire bouger les choses, ce n'est pas une association soumise, l'association se fonde sur son expertise pour faire ça, c'est un combat permanent, un rapport de force constructif ».*

2.1.3.2. Le lancement d'un Service logement et d'un Observatoire partagé sur l'agglomération paloise

Depuis 2007, l'association est sollicitée en tant que « partenaire expert de la question du logement des jeunes » pour contribuer à la co-production du Programme Local de l'Habitat (PLH) de la Communauté d'agglomération Pau Pyrénées et bénéficie de conventions d'objectifs pluriannuelles de trois ans renouvelables une fois, par laquelle la Communauté d'agglomération reconnaît l'apport multidimensionnel de l'association : non seulement la contribution de l'association au développement d'une offre diversifiée de logements adaptés aux jeunes en fonction de leurs situations sociales, de leurs besoins et de leurs capacités financières mais aussi sa mobilisation du logement dans une perspective plus large, comme outil de socialisation et de facilitation de l'insertion professionnelle, accompagnant l'accès à l'autonomie des jeunes, comme levier de cohésion sociale, en favorisant la mixité sociale, et comme levier d'attractivité territoriale. Outre ses missions en termes de mise en œuvre de réponses adaptées pour l'habitat des jeunes et l'accompagnement de leur parcours résidentiel, la convention 2018-2020 stipule notamment les objectifs suivants : structurer un service logement partenarial pour les jeunes sur le territoire, en animant une coordination des acteurs du logement des jeunes sur le territoire, en constituant un lieu ressource en matière de logement des jeunes sur le territoire, mais aussi en suscitant un Observatoire partenarial de l'habitat des jeunes sur le territoire ; la participation aux politiques de la jeunesse et de l'habitat, à travers une triple démarche d'observation et de sédimentation de connaissances partagées sur les besoins et demandes des jeunes, de participation aux espaces de réflexion et d'élaboration d'une stratégie concertée avec les partenaires, et d'ingénierie de projet, à travers la mise à disposition des acteurs locaux l'expérience et les compétences de l'association.

C'est L'association Habitat Jeune qui est à l'origine du service logement de l'agglomération paloise dédié aux jeunes, émergeant début 2018. Pour la chargée de projet Accès au Logement et la Directrice de l'habitat et de la rénovation urbaine de l'Agglomération de Pau, ce service logement est particulièrement innovant : *« La cheville ouvrière c'est Habitat Jeune, c'est un projet qui doit associer l'ensemble des acteurs locaux intervenant dans le champs de l'accompagnement des jeunes, favoriser l'interconnaissance, avec l'idée de créer un observatoire des jeunes sur l'agglomération et de mettre en correspondance l'offre existante avec la demande »*. En particulier, le projet d'Observatoire émerge d'une étude réalisée en direction des organismes de formation par rapport à la problématique de l'hébergement des jeunes en apprentissage, et qui posait le constat d'une méconnaissance des solutions existantes et d'un déficit d'articulation entre les structures. Est alors évoquée l'idée d'une plateforme qui permettrait d'améliorer cet accès à l'hébergement : *« l'observatoire c'est un projet pionnier sur l'agglomération, ça permet d'avoir une connaissance partagée entre les acteurs, c'est l'enjeu mais c'est pas gagné, ça suppose de la constance, il faut installer une méthode et avoir de la constance commune dans l'exercice, et c'est pas de l'observation pour de l'observation, l'objectif c'est que ça éclaire les projets que chacun développe et qu'il y ait*

éventuellement une dynamique de développement collectif ». Reposant donc sur une responsabilité collective, les parties prenantes de cet Observatoire réunies dans le comité de pilotage seront l'agglomération, la ville, les acteurs associatifs ouvrant autour du logement et des jeunes, comme des MJC et centres sociaux, des logements sociaux, l'agence immobilière sociale, ou encore la mission locale pour les jeunes et éventuellement, la région et le département, l'objectif étant d'avoir une diversité de partenaires institutionnels.

Le projet de Service logement de l'agglomération paloise s'inscrit dans le sillage du Service Logement Jeunes Béarn Adour, situé en milieu rural, et cogéré par l'association Insertion Emploi Béarn Adour (la mission locale du Béarn) et Habitat Jeunes. A l'époque de sa création, le directeur de la mission locale et du Plan Local Insertion Logement sollicite l'association pour monter une résidence selon les techniques de l'habitat diffus afin de subvenir aux besoins de logements des travailleurs dans un bassin d'emploi caractérisé par les activités agricoles, et l'assortir d'un observatoire du logement. Face à la réussite de cet observatoire local, un service logement est conçu à l'échelon départemental. Cependant, lors des dernières élections départementales et locales, le renversement de la majorité, avec l'arrivée d'une tendance centriste à la présidence de la communauté de Pau et au département, entraîne un évincement relatif de l'association Habitat Jeune, son président souligne : « *Ils ont fichu un grand cou de torchon, donc nous avons été remercié par la présidence qui a estimé pouvoir gérer seule ce service* ». Habitat Jeune prend alors l'initiative d'impulser un service logement palois, dans une perspective de propriété collective et de mise en synergie des initiatives locales investies dans les questions de logement et de la jeunesse. Il s'agit à la fois de mettre en œuvre un guichet unique pour tous les jeunes en recherche de logement, et de favoriser le regroupement de l'ensemble des opérateurs offrant une solution logement et des opérateurs ayant besoin, dans leur périmètre géographique, de solutions logement, et l'implication d'acteurs politiques en responsabilité sur la jeunesse et l'habitat. Le président d'Habitat jeune déclare : « *Les acteurs travaillaient chacun dans leur coin, en laissant passer des opportunités et en ayant aucune cohérence partagée ; donc on a proposé à la communauté d'agglomération de créer ce service logement, et on a dit qu'on prenait la responsabilité de créer ça mais avec la condition qu'il y ait une cogestion du dispositif, la création d'une structure partagée, et que personne ne vienne marcher sur les pieds de personne* ». Néanmoins, suite au premier comité de pilotage s'étant tenu en septembre 2018, l'activation de ce service logement est source de conflits et semble ralentie : elle se heurte aux réticences de l'élite jeunesse de la communauté d'agglomération, ne percevant pas l'utilité sociale du service logement et refusant d'allouer des financements au projet, tandis que le service habitat se caractérise, pour l'instant, selon l'association, par une logique de soutien passif, en inscrivant le service dans le Programme Local de l'Habitat (PHL). Enfin, les partenaires opérationnels manifestent une certaine frilosité pour s'engager dans une démarche participative. Selon le président de l'association, « *ils ne se mouillent pas trop pour défendre le projet, il y a beaucoup de logique de défense de son pré-carré, encore plus parce qu'ici on voit beaucoup de fusions-absorptions dans le département, les gens ont peur qu'on bouffe leurs prérogatives donc les*

projets participatifs ne fonctionnent pas très bien ». L'association Habitat Jeune s'investit donc actuellement dans un travail de légitimation du projet auprès des partenaires afin de susciter un mouvement collectif et dans la recherche de financements, tout en restant attentive aux potentiels accords pouvant émerger entre le service Habitat et le Service Jeunesse pour soutenir plus activement le projet.

2.1.4. Le « militantisme institutionnel » des élus et la diversification des relais institutionnels. Les cas la Maison de Courcelles et d'A Fleur de Pierre

Le soutien de la maire de la commune de St-Loup sur Aujon à la **Maison de Courcelles** a été central dans l'éclosion de nouveaux modes de contractualisation encadrant l'association fin 2018. Depuis Septembre 2018, une double négociation a été entamée (décrite dans le tableau « mises à disposition et aide indirectes » de la première partie) : d'une part, autour de la mise en place d'un contrat d'usage tripartite entre l'UFCV (propriétaire du bâtiment), la Communauté de communes (gestionnaire), et l'association (l'occupant), et d'autre part, autour de l'instauration d'un bail emphytéotique de 25 ans, à travers la contractualisation entre l'UFCV et la communauté de communes. Le contrat d'usage tripartite induit une prise en charge par la Communauté de communes d'un million d'euros de travaux de sécurité exigés par la commission de sécurité pour les mises aux normes du bâtiment. Réciproquement, l'association prend en charge les travaux quotidiens d'entretien et de maintenance (remplaçant le coût d'un loyer), estimés à 60 000 euros. Cette contractualisation négociée constitue un acte politique de reconnaissance par la communauté de communes de l'utilité sociale, territoriale de l'association. La contrepartie est que la commune dispose d'un représentant au sein du CA de la maison de Courcelles. En outre, la signature d'un bail emphytéotique de 25 ans sans paiement de loyer, par laquelle la communauté de communes est considérée comme quasi-propriétaire du bâtiment, sécurise l'association dans les locaux et constitue un rempart contre la mise en place une délégation de services par laquelle l'association aurait des contrats d'objectifs, ou contre l'ouverture de l'usage du bâtiment à la concurrence d'autres associations ou entreprises. Le bail emphytéotique accroît également la marge de manœuvre de l'association pour mobiliser des financements de la région et de l'Etat. Ces deux contractualisations constituent ainsi une aide précieuse pour l'association, le support central de son modèle socioéconomique.

Le travail d'intermédiation et de conviction de la maire auprès de la communauté de communes s'est ancré dans le temps long : élue en 2014, elle commence à s'engager dans une démarche de démonstration de l'utilité sociale de la Maison, en mettant en valeur dans son argumentaire deux points forts de l'association : elle est le plus gros employeur du territoire, constituant un facteur d'attractivité locale et un levier d'insertion socio-professionnelle (notamment pour les personnels de la restauration) dans une région fortement marquée par la désertion rurale, et un centre névralgique dans les partenariats tissés à l'échelle du territoire avec une pluralité d'acteurs. Ce travail de légitimation se déploie également vers une incitation à l'appropriation institutionnelle de la maison : la maire invite certains élus à participer à

la commission scolaire, à l'évènement « C'est le cirque à Courcelles », afin d'éveiller un intérêt pour la spécificité de l'association. Ce militantisme porte ses fruits puisque lorsque la question du portage des travaux de sécurité se pose, les élus valident à l'unanimité la prise en charge des travaux par la communauté de communes.

Si la viabilité du modèle socio-économique des associations passe, en partie, par le militantisme institutionnel d'élus locaux aptes à défendre et à légitimer le projet des associations en construisant une communauté d'intérêts et de visions partagée entre élus et acteurs associatifs, cela ne peut constituer la seule stratégie mobilisée par les associations. Comme nous l'avons vu avec le réseau des directeurs de centres sociaux à Tourcoing, la construction de contre-pouvoirs collectifs à travers des « espaces publics intermédiaires » tels que des réseaux d'interpellation et de négociation conflictuelle constitue une voie de renforcement du pouvoir d'agir citoyen face à des situations de blocage, de mésentente entre partenaires financiers, mais aussi face à ce que certains acteurs associatifs appellent « *la violence institutionnelle* », se caractérisant par le règne des évaluations quantitatives au détriment des évaluations prenant en compte l'humain et le temps long des processus sociaux.

La construction de ces contre-pouvoirs collectifs apparaît d'autant plus nécessaire lorsque le militantisme institutionnel ne repose que sur un seul allié et lorsque l'association se trouve en situation de dépendance vis-à-vis de cet élu pour défendre l'utilité sociale de l'association. Ainsi, la diversification des relais institutionnels demeure un enjeu de taille, en particulier pour l'association **A Fleur de Pierre** qui manque de soutiens au sein de l'équipe municipale de Dignes, d'une teinte « PS macroniste » selon les termes de la directrice. Si cette équipe municipale ne manifeste pas, selon les commentaires des acteurs, un engagement politique assumé en faveur de l'association, avant 2014, A Fleur de Pierre était perçue comme affiliée à un élu écologiste la défendant corps et âme. Avec le départ de cet élu, le seul interlocuteur institutionnel de poids soutenant l'association est un conseiller municipal à la ville, qui, de 2014 à 2016, fut vice-président de la communauté de communes en charge de l'environnement, et pour la mairie, en charge de l'économie sociale et solidaire. Néanmoins, en 2016, il part à Haïti en tant que diplomate spécialisé dans la lutte contre la faim, et revient en mars 2018. Durant cette période, l'association est confrontée à une absence de relais auprès des pouvoirs publics locaux et délaisse les démarches de pédagogie et d'interpellation vis-à-vis des élus locaux. L'élu soutenant A fleur de Pierre note ce double aspect de dépendance et d'absence de communication : « *L'association a pris de mauvaises habitudes avec l'ancien élu vert, elle a tissé peu de liens avec les autres élus, elle s'est contentée de son seul soutien, puis du mien, et maintenant, ils doivent faire un gros travail de représentation, je leur dis souvent d'aller au conseil municipal, d'inviter les élus aux AG ... parfois, je trouve qu'ils font preuve de négligence vis-à-vis des élus alors que lorsque les élus rentrent vraiment dans le travail d'A Fleur de Pierre, ils sont convaincus et deviennent partisans* ». Si l'association se trouve aujourd'hui face à une nécessité de renforcer ses liens institutionnels à l'échelle municipale afin de nouer des alliances constructives auprès des élus, elle hérite également d'un contexte régional défavorable, la région ayant diminué drastiquement ses

subventions, situation face à laquelle les collectivités territoriales n'apparaissent pas en capacité de compenser la baisse de financements.

Conclusion : Des « **coopérations conflictuelles** » entre associations JEP et pouvoirs publics ?
Stratégies mobilisées et pistes de renforcement de l'autonomie associative

L'exploration des 6 associations laisse apparaître des capacités d'initiative associative et des stratégies de recomposition des cadres institutionnels diversifiées. Trois stratégies principales émergent. D'une part, certaines associations s'investissent dans la construction de contre-pouvoirs collectifs critiques, à travers la formation d'un réseau d'interpellation et de mutualisation des directeurs et présidents de centres sociaux ou d'une démarche commune de plaidoyer politique des radios associatives en faveur d'une équité territoriale des financements. D'autre part, on observe, dans certains cas, des stratégies d'alliance avec certains élus faisant preuve d'un militantisme institutionnel et d'inscription des acteurs associatifs dans des cercles d'influence et réseaux notabiliaires locaux. Enfin, la participation à la fabrique des politiques locales passe également par l'impulsion de projets multi-partenariaux territorialisés, fondés sur la concertation voire la co-construction entre une diversité de partenaires financiers et opérationnels, qui sont des leviers de débordement des cadrages administratifs. On observe donc une pluralité de leviers mobilisés par les associations pour réaffirmer leur spécificité et leur dimension publique. La résistance aux tentatives d'uniformisation gestionnaire, aux processus de compartimentage sectoriel et de marchandisation tout autant que la capacité de changement institutionnel dépendent de l'apparition d'arènes de dialogue, de confrontation et de négociation entre acteurs associatif et pouvoirs publics où il devient concevable de peser sur les rapports de force, de co-construire les critères de financement et de nouer des alliances avec les élus. De fait, il convient ici d'adopter une approche nuancée des relations entre acteurs associatifs et pouvoirs publics : selon les échelons territoriaux des collectivités (échelles municipale, départementale, régionale, nationale) et les contextes politiques, la capacité des associations de contester les normes établies et de contribuer à la fabrique des politiques publiques n'est évidemment pas la même. En particulier, les mobilisations et marges de manœuvres associatives sont largement déterminées par « la structure politique du pouvoir local » (Douillet, Lefebvre, 2017). Deux pistes sont proposées pour renforcer l'autonomie à la fois coopérative et critique des associations JEP.

D'une part, *afin d'enrayer la généralisation de modes d'évaluation standardisés selon des critères marchands (poids du quantitatif, assimilation de l'efficacité à la performance managériale) et d'améliorer la compréhension mutuelle entre acteurs associatifs et responsables politiques, il apparaît central d'impulser une réflexion collective sur la construction d'indicateurs alternatifs de mesure de l'utilité sociale des associations JEP.* Nous emboîtons ainsi le pas à de nombreuses études ayant mis en lumière la nécessité de co-élaborer, de manière participative, des indicateurs propres aux activités associatives (notamment : Jany-Catrice, 2012 ; Branger, Gardin, Jany-Catrice, Pinaud, 2014 ; Gourgues, Le Roy, Ottaviani, 2018 ; Le Roy,

Ottaviani, 2015). D'autre part, dans la lignée des travaux de Laurent Fraise développés au sein de la ChairESS Hauts-de France⁴, il importe d'articuler l'analyse interne des modèles socio-économiques associatifs avec *une étude des arbitrages budgétaires sur le financement des associations, à travers une analyse socio-économique des cadres institutionnels*. Comme le souligne Fraise, les associations sont confrontées à un déficit d'indicateurs territorialisés sur les financements publics : un des enjeux centraux pour l'impulsion de processus de négociation réside ainsi dans l'accès aux données publiques permettant de connaître l'évolution des enveloppes des subventions selon les différentes collectivités territoriales ainsi que les modalités d'allocation de ces financements.

⁴ <https://chaires.org/une-sante-economique-des-associations/>

2.2. Gradation des coopérations territoriales : dynamisation du tissu socio-économique local et accompagnement des entrepreneurs locaux

Les coopérations territoriales sont des leviers centraux des modèles socioéconomiques des associations, leur permettant de drainer des ressources issues à la fois de la réciprocité, du marché et de la redistribution. Les alliances entre acteurs du territoire (associatifs, entrepreneuriaux, publics) permettent de consolider l'action associative, de trois manières : en fournissant un creuset potentiel de ressources marchandes par la prestation de services, en constituant un foyer d'entraide et de mutualisation entre pairs, selon une logique de réciprocité, mais aussi en permettant, grâce aux complémentarités entre structures, de construire un service plus riche et complet pour les usagers et de renforcer l'utilité sociale de l'association. Ainsi, l'étude des 6 associations nous a permis d'élaborer une typologie des alliances territoriales distinguant trois modes de partenariat : la *coopération écosystémique*, la *coopération réticulaire* et la *coopération résiduelle*. La distinction de ces trois types d'alliances territoriales permet de montrer de quelle façon les diverses modalités de coopération avec les entités du territoire constituent des leviers distincts de drainage de ressources monétaires et non-monétaires.

Gradation des coopérations territoriales

- Coopération **écosystémique** : réseau d'interdépendances qui contribue au développement local et se fonde sur des synergies, des coopérations créatives entre entités.
- Coopération **réticulaire** : maillage qui interconnecte des entités autour d'un service d'utilité sociale, mais dont les effets en termes d'impulsion d'une dynamique de territoire sont moins approfondis.
- Coopération **résiduelle** : alliances limitées et marginales avec les autres entités du territoire.

Une gradation des coopérations avec les entités du territoire : identifier les différents types d'encastrement territorial

Types d'alliances territoriales	A Fleur de pierre	Maison de Courcelles	Centre Coréal	Radio Pulsar	MJC	Habitat jeune
Coopération écosystémique		x		x		x
Coopération réticulaire	x				x	
Coopération résiduelle			x			

2.2.1. La « coopération écosystémique » : construire des réseaux d'interdépendances contribuant au développement local et à la fertilisation du territoire

La « *coopération écosystémique* » se caractérise par la construction d'un tissu d'interdépendances complémentaires entre des associations, entreprises, collectivités, contribuant au développement local à travers un ensemble de synergies. Les coopérations créatives reliant les entités et les acteurs du territoire

sont resserrées, continues et régulières, à travers une diversité d'outils et de dispositifs, permettant de nourrir une dynamique fructueuse de dépendances réciproques par lesquelles les projets des diverses structures se renforcent mutuellement et rétroagissent bénéfiquement sur le territoire. La « coopération écosystémique » participe ainsi d'une fertilisation du territoire en générant de nouvelles activités socio-économiques. Trois associations étudiées correspondent à ce type d'alliance territoriale, à des échelles diverses : **Habitat Jeune, la Maison de Courcelles et Radio Pulsar.**

2.2.1.1. Habitat Jeune : outillage socio-économique du territoire et promotion d'une dynamique d'ESS : des coopérations à la croisée de différents échelons territoriaux

Historiquement, l'association **Habitat Jeune** a évolué dans la perspective d'un essaimage sur le territoire, à travers la construction de résidences en partenariat avec les collectivités locales mais aussi des organismes privés et d'autres associations. Le recrutement de deux salariés (une responsable de service et une chargée de développement) dédiés à l'investigation territoriale et au dialogue avec les entreprises d'insertion et d'activité témoigne de cette volonté d'inscription dans un réseau de synergies territoriales. A cet égard, le directeur souligne : « *les postes de développement pèsent beaucoup sur le budget de l'association mais ça a vraiment été utile, c'est un véritable investissement sur la présence dans le territoire et le dialogue institutionnel* ».

Depuis 2011, l'association participe au comité mixte de l'ESS animé par la Communauté d'agglomération Pau-Pyrénées : ce conseil de développement de l'ESS doit jouer un rôle d'accélérateur de développement de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Habitat Jeune a également été l'une des entités motrice d'une couveuse territoriale d'activités sous forme de SCIC, la SCIC Pau Pyrénées, dont l'ancien directeur, Philippe Mahé, était le gérant. Créée conjointement par 5 structures (SCIC Interstices, Léo Lagrange, Tec Ge Coop, Habitat Jeune, la Mission Locale Pau Pyrénées) en 2013, cette coopérative territoriale d'activités et d'emplois s'inscrit dans une démarche de développement de l'économie sociale et solidaire en accompagnant une cinquantaine de petits entrepreneurs de divers secteurs (commerce et artisanat, animation, évènementiel, services, bien-être et soin) afin de stimuler le développement économique et social du territoire local dans une perspective d'utilité sociale. Il s'agit de « défendre un autre modèle économique plus égalitaire, au service du mieux vivre-ensemble, du progrès social et d'une démocratie économique »⁵ en croisant les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. La SCIC s'adresse aux demandeurs d'emploi, salarié-e-s à temps partiel et aux travailleurs indépendants non-salariés. La chargé de développement d'Habitat Jeune souligne : « *ça vise à créer de la dynamique collective avec les structures de l'ESS sur le territoire, à permettre une identification des besoins et des réponses dans l'écosystème local (...). Cette association a vraiment une volonté d'aller au-delà de l'hébergement des jeunes*

⁵ <http://scic-pau-pyrenees.coop/la-cae-pau-pyrenees/>

pour être un outil au service du développement du territoire, de contribuer à l'outillage socio-économique du territoire et l'idée avec la SCIC c'est que les entrepreneurs travaillent ensemble et génèrent des projets communs, et qu'on renforce notre inscription dans les réseaux de l'ESS ». L'accompagnement des porteurs de projet – en gestion, comptabilité, marketing et communication à travers des temps de formation et des instruments mutualisés – se fait en lien avec d'autres acteurs du territoire : Helioparc, ECA (Entrepreneuriat Campus Aquitaine), la Chambre de Commerce et d'Industrie Pau-Béarn, les clubs et réseaux d'entrepreneurs, etc. La SCIC a notamment permis l'émergence du « Fablab de Pau », espace d'expérimentation et de fabrication collective reposant sur la mise à disposition d'outils partagés. La SCIC est adhérente de la CRESS Aquitaine, en qualité de membre actif du collège Coopératives.

La SCIC Pau Pyrénées ainsi que l'association Habitat Jeune sont partie prenantes du Pôle Territorial de Coopération Economique Sud Aquitain, regroupant 23 structures de l'ESS. L'association Habitat Jeune est membre du comité de coordination de ce PTCE, animé et chapeauté par le Comité Bassin Emploi du Seignanx, et est très présente au sein de l'axe « Recherche et développement », un espace de réflexion et de médiation sur le développement local, l'ESS, l'innovation sociale. Selon le coordinateur du PTCE, *« il ne s'agit pas juste d'un réseau d'échange d'informations et de pratiques, c'est un processus de développement territorial qui se veut horizontal (...). Les liens sont très forts entre le PTCE, la SCIC et Habitat Jeune, par exemple, Habitat Jeune a été impliqué dans la création de l'incubateur de l'ESS et de l'école transfrontalière »*. Il ajoute : *« Habitat jeune a un vrai rôle social vis-à-vis des politiques du logement, son projet est riche parce qu'il imbrique la dimension d'hébergement, la dimension socio-éducative avec le volet de formation et surtout, la dimension d'animation du développement territorial »*.

Ce PTCE a ainsi monté un incubateur territorial de l'ESS à Pau, « le Tube à ESS'ai » dont l'association Habitat Jeune et la SCIC Pau Pyrénées sont partenaires actifs : 9 projets sont encadrés, dans les domaines de l'accompagnement social à domicile, des cafés solidaires, de l'insertion et du réemploi, des jardins partagés, de l'accompagnement budgétaire, etc. Le PTCE a également mis en place une Plateforme Mobilité et Insertions sur le Sud des Landes, regroupant 4 intercommunalités sur ce territoire, encourage le développement des circuits alimentaires de proximité et d'approvisionnement local de la restauration collective, le développement de circuits courts financiers, a permis l'implantation d'un volet de formation "Industrie" en partenariat avec l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie), et impulse un processus de rencontre entre acteurs et chercheurs, à travers la création, en partenariat avec les réseaux basques et navarrais de l'ESS, d'une « École Transfrontalière de coopération en Économie Sociale et Solidaire ». Cette école a pour vocation de constituer un creuset de développement de synergies entre initiatives associatives, entreprises et collectivités autour de l'ESS sur un territoire transfrontalier englobant le Sud Aquitaine (Pyrénées-Atlantiques et Sud Landes) ainsi que les communautés autonomes de Navarre et d'Euskadi. Enfin, soulignons le PTCE a notamment permis d'intensifier les échanges et de consolider les relations de coopération déjà existantes entre l'association Habitat Jeune, la SCIC Pau Pyrénées et la SCIC Eco-Habitat, spécialisée dans les métiers du bâtiment, de l'éco-construction et de l'éco-rénovation. Si le

siège de la SCIC Eco-Habitat est localisé à Tarnos, elle dispose d'une antenne au sein des locaux d'Habitat Jeune, qui l'héberge et met gratuitement à disposition des salles pour ses réunions ou les rencontres avec les entrepreneurs, tandis qu'un projet plus abouti de partage de locaux est en gestation entre la SCIC et la SCIC Pau Pyrénées. Par ailleurs, Habitat Jeune dispose d'un représentant sociétaire au sein de la SCIC Eco-Habitat et s'intègre au sein du collège « Acteurs locaux ».

2.2.1.2. La Maison de Courcelles : un réseau de symbioses micro-locales à travers des partenariats multisectoriels

L'association **Maison de Courcelles** s'inscrit également dans une « coopération écosystémique », à une échelle plus micro-locale mais également plus dense, en construisant une cohérence étroite entre les composantes pédagogiques, alimentaires, socioprofessionnelles et écologiques de son projet à travers des alliances territoriales multisectorielles.

L'association apparaît comme un creuset d'articulation des forces vives du territoire local, en construisant une correspondance entre les divers partenariats autour de son projet, dans une perspective à la fois de soutien mutuel, d'entraide et d'expérimentation de nouvelles manières de faire et de penser. Pour la mairesse de la commune de St Loup sur Aujon, *« la maison de Courcelles construit une multitude de symbioses avec différents partenaires qui sont des acteurs éducatifs, culturels, économiques, ça s'imbrique de plus en plus, en fait la maison, c'est un poumon, le cœur du village, c'est ce qui le rend vivant, elle est très précieuse, et c'est le plus gros employeur de la commune, c'est une source d'attractivité primordiale pour le territoire »*. C'est notamment à travers son questionnement sur le modèle alimentaire que l'association tisse aujourd'hui de nouvelles synergies durables et renforce son ancrage dans le territoire.

En 2016, le cuisinier du collège de Prauthoy accompagne l'association dans la transformation de ses pratiques alimentaires, autour de l'approvisionnement en produits locaux et biologiques. Sur les prémises de la coopération, il souligne : *« au départ, comme ici la cuisine était industrielle, ça allait à l'encontre de ma manière de penser et de travailler, au fur et à mesure j'ai commencé à me familiariser avec la dimension sociale et humaine de la maison, et j'ai commencé à sensibiliser Louis en lui disant qu'il fallait éviter la nourriture industrielle, petit à petit je partageais mes idées, mes fournisseurs, ça implique d'autres manière de travailler avec les producteurs, ne pas aller chercher un prix bas mais la qualité, anticiper, mais c'est délicat à mettre en place, c'est un changement d'habitude, il faut rassurer à la fois les producteurs et l'équipe de l'association, il fallait restructurer tout, la manière de penser et de s'organiser, au niveau du matériel, des techniques de cuisine »*. Sur ce virage alimentaire, le directeur confirme : *« c'était un vrai saut vers l'inconnu, pour toute l'équipe, quand t'as pas la formation et la compétence, ça fait peur, ça déstabilise les équipes, on se sent un peu désarmés au début »*. Cette coopération a eu des implications importantes sur l'ouverture territoriale de l'association et sur la création de nouvelles synergies : avec l'intégration d'un volet autour de l'alimentation biologique et locale à partir de 2016, le projet éducatif de l'association entre

en coïncidence avec le projet alimentaire.

Dans cette lignée, outre le fait que l'association alimente les cantines de deux écoles, elle a impulsé en 2017 l'installation d'un artisan boulanger biologique sur son site en finançant entièrement la construction d'un four à pain qui doit fournir la cantine de l'association. Il s'agit là d'un acte politique fort, qui permet à un auto-entrepreneur de lancer et consolider son activité économique en lui garantissant un cadre de travail et une base de revenus, en échange de quoi les enfants ont la possibilité d'observer en actes le processus de fabrication du pain. L'artisan-boulangier s'engage ainsi à transformer son lieu de travail et sa pratique en supports pédagogiques s'intégrant au projet d'éducation populaire de l'association. De fait, il s'agit à la fois d'un échange de services s'inscrivant dans une perspective réciprocaire et d'une activité marchande. La maison a assumé l'ensemble des investissements, en autofinancement, se chiffrant à 60 000 euros pour la construction du four et fournil et environ 10 à 12 000 euros pour l'équipement. Le projet de coopération a également décroché une subvention de la région et une réponse à un projet LIDER à l'échelle européenne sur les projets faits en partenariat. L'association et l'artisan-boulangier ont signé une convention selon laquelle l'association met à disposition gratuitement le site et en échange, l'approvisionnement en pain est effectué à des prix préférentiels (le pain est vendu sur abonnement car la capacité de production est réduite, le pain nature est à 4,30 euros le kg, plus cher pour le pain aux graines). En outre, l'artisan s'engage à animer 5 journées de pédagogie par an, sur l'accueil de classes de découverte, de groupes ou de week-end famille, en plus de la participation à la vie quotidienne et ordinaire de la maison en maintenant l'espace ouvert pour les enfants. Selon cet artisan-boulangier, *« travailler ici, ça converge clairement avec mes valeurs, pour le fournil, le fait que les gens du Centre d'accueil de demandeurs d'asile aient participé aux travaux, ça me satisfait, quand on peut amener à avoir une autre réflexion sur la nourriture dans les cantines ça m'intéressait déjà, faire de l'accueil pédagogique avec les enfants à partir du « faire » concret, c'est super, et l'intérêt c'est d'avoir un partenariat solide, moi je leur apporte une aide et une autre offre de développement et eux m'apportent une clientèle et du travail, et pour le contrat il n'y a pas de limite de temps, on arrêtera le partenariat quand une des deux parties ne voudra plus »*. Plus largement, l'installation de ce four à pain contribue au développement économique et à la vie du village, qui ne bénéficiait pas de boulangerie, en permettant la fixation pérenne de l'activité économique dans le tissu local. La maison de Courcelles constitue ainsi un levier d'insertion socio-professionnelle, non seulement à travers les contrats aidés mis en place, la pérennisation de postes en CDI mais aussi l'accompagnement de la consolidation de petites entreprises émergentes.

La valorisation de la fabrication artisanale et biologique du pain s'inscrit, en outre, en coïncidence avec la création du futur Parc National des forêts de Champagne et de Bourgogne, visant à révéler les atouts et les richesses du territoire à travers une double perspective de préservation de du patrimoine naturel et culturel et d'accompagnement des dynamiques socio-économiques locales. A cet égard, l'intégration du directeur de la Maison de Courcelles au sein du Groupement d'Intérêt Public (GIP), instance de pilotage du futur parc, a constitué une opportunité d'ouverture territoriale et de création de nouvelles

synergies. Ainsi, lors de réunions de la commission « Education à l'environnement » du Parc, le directeur fait la connaissance de diverses entités et personnes avec lesquelles l'association collabore désormais : une productrice de pommes de terre et lentilles biologiques, l'association « Maison de la Forêt » à Leuglay dédiée à des activités de formations, de promotion et de sensibilisation sur le thème du patrimoine, de l'environnement forestier et de la filière bois (construction d'une cabane pour la Maison de Courcelles), l'entreprise « Les sentiers de la belette » mettant en place des animations autour de la nature, de l'environnement et de la science, et intervenant désormais pour la Maison de Courcelles dans le cadre de la prestation de services, etc. Si le parc constitue pour l'association un vivier riche de partenariats potentiels, l'association est également identifiée comme un espace « ressource » multidimensionnel : le directeur du GIP souligne : « *La Maison de Courcelles, c'est à la fois un opérateur de l'éducation à l'environnement, un espace de mise en pratique des circuits courts et de l'approvisionnement local, mais aussi un espace de rencontre et de questionnement où on peut lancer des réflexions et des expérimentations, c'est un lieu alternatif où on pense différemment* ».

Un partenariat particulièrement fructueux et porteur mis en place grâce à la création du parc est la coopération entre la Maison de Courcelles et une apicultrice défendant la création d'un conservatoire de l'abeille noire. En effet, ce partenariat permet de faire émerger un double projet de jardin pédagogique et de ruchier pédagogique. Le directeur de l'association propose à l'apicultrice d'accueillir les ruches sur l'un de ses terrains, tandis que 4 membres de l'équipe salariée sont formés à l'entretien des ruches et à la récolte de miel. De fait, un lien s'établit avec une ferme appartenant à un groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC), afin d'y implanter une cinquantaine de ruches : la Maison de Courcelles devient la structure support. Lié à ce partenariat autour du ruchier pédagogique, mais aussi à la transition alimentaire et écologique vécue par l'association, se met en place progressivement l'idée d'installer un jardin pédagogique. La mairesse encourage ce projet au sein du conseil municipal, en émettant la possibilité de l'installer sur un terrain disponible entre la Maison de Courcelles et l'école. Elle réussit à mobiliser 9000 euros afin d'installer ce verger dans une logique de biodiversité. Le jardin fait office d'objet social polyvalent, à la fois d'apprentissage pour les enfants, d'approvisionnement de la cantine en légumes et plantes aromatiques et d'interface pour tisser des liens avec d'autres associations. Des partenariats ont ainsi commencé à éclore avec des associations telles que « Les croqueurs de pomme », association nationale réunissant 64 associations locales militant pour la sauvegarde des variétés fruitières régionales en voie de disparition, ou « Les vergés de Cérès », association de préservation des arbres fruitiers et de fabrications de jus pasteurisés. Soutenant activement la création d'un réseau territorial de synergies, la mairesse souligne : « *on ne doit pas rentrer dans une logique de silo, il faut être dans une logique de pensée complexe, et l'association le fait très bien, il faut avoir une approche globale du vivant et des interactions entre les entités du territoire, tout ce que fait aujourd'hui l'association en termes d'ouverture sur le territoire, ça favorise la circulation des énergies* ».

Ce rôle de centre névralgique des forces vives du territoire de la Maison de Courcelles se manifeste

également par la sécurisation socio-économique de certains partenaires, non seulement dans une perspective de pérennisation de la dynamique de coopération mais aussi d'entraide. Ainsi, l'association collabore depuis 4-5 ans avec le maraicher biologique du village de Courcelles, ce dernier intervenant pour des classes découverte sur des projets de biodiversité et alimentant l'association en légumes frais (à des prix plus accessibles) grâce à son activité de maraichage, autrement réservé à une AMAP et à une vente de marché. Le maraicher, ancien animateur de la Maison, décrit ce partenariat comme une logique d'ajustement mutuel : « *Moi ça m'amène à prévoir la production de manière plus précise, et à m'adapter à certaines exigences ou difficultés de la cuisine en collectivité, comme de privilégier la culture de betterave multicolore parce que visuellement c'est plus ludique et plaisant pour les enfants, et eux doivent accepter la saisonnalité, donc qu'ils ne pourront pas bénéficier de produits qui ne sont pas de saison, et accepter une marge de flexibilité* ». Cette dynamique d'adaptation réciproque entre l'association et le producteur local s'inscrit, en outre, dans une logique de soutien et d'aide à l'insertion socio-professionnelle, puisque l'association joue un rôle de tremplin : ainsi, le maraicher souligne : « *la maison est dans cette démarche de donner des coups de main pour m'assurer des bouts de commercialisation* ». Cette dynamique d'alliance a aujourd'hui évolué vers un resserrement des liens à travers un arrimage intégré de l'activité du maraicher à celle de l'association : en effet, à partir de mars 2019, le maraicher est embauché en CDI à 80% afin de remplir quatre missions : coordonner la mise en place des espaces pédagogiques - jardins, rucher et four à pain - avec les intervenants des classes de découvertes et les bénévoles du Conseil de Maison ; mettre en place le réseau des producteurs locaux avec la Maison de Courcelles pour son approvisionnement ; assurer des interventions pour des groupes à la journée qui souhaitent découvrir les jardins pédagogiques ; et enfin, garantir la fourniture de la cuisine de la maison de Courcelles avec la production des jardins. De fait, la Maison de Courcelles constitue également un « *vrai catalyseur économique qui rayonne localement* » pour le maraicher, permettant « *la création d'énergie formelle et informelle sur le territoire* », mais constituant également « *un sas vers l'emploi qui fixe pas mal de gens, qui est dans la recherche de pérennisation de postes* ».

C'est dans cette perspective, politique, que suite au travail étroit de l'association avec le CADA (Centre d'accueil des demandeurs d'asile) pour divers chantiers de rénovation, certains bénévoles ont pu être embauchés et leur emploi pérennisé en CDI. L'un des anciens bénévoles réfugié d'Azerbaïdjan, Neimat, désormais salarié sur la maçonnerie et l'entretien, accompagne ainsi les bénévoles dans les travaux, dans une logique de transmission. Enfin, dans cette même logique réciprocaire, l'association accompagne également la consolidation économique d'une petite entreprise de maçonnerie (SAS) dont elle est le plus gros client : Francois Bouvier, artisan charpentier, a ainsi effectué des travaux d'extension en construisant une mezzanine, changé plusieurs fenêtres, traité les charpentes, et construit le four à pain, qui a eu un vrai effet levier sur le lancement de son activité. Il décrit une dynamique de coopération dépassant la relation marchande : « *Ici, au-delà de la fonction première, tu participes à la vie de la collectivité, tu donnes des coups de main, c'est l'identité de la maison, moi je suis attaché au lieu, c'est une bulle effervescente et,*

réciroquement, tout le monde a sa place, certaines personnes en très grande difficulté peuvent travailler ici, chacun a sa chance, et pour moi la Maison, c'est le fondement de mon activité d'entrepreneur ». Il ajoute, à propos du fonctionnement général : « Ici, c'est systémique, ça relève du métier à tisser, c'est de la mécanique de précision, on est dans la sphère humaine et relationnelle ».

2.2.1.3. Radio Pulsar : un commun médiatique au service des acteurs du territoire poitevin

Un ancrage dans des coopérations non marchandisées

L'association tisse un réseau de coopérations réciprocitaires non marchandisées, en faisant figure de « commun médiatique » pour les acteurs associatifs et entrepreneuriaux du territoire.

D'une part, la radio a permis de consolider un réseau d'entrepreneurs partenaires contribuant à la dynamisation socioéconomique locale, à travers le lancement d'un « Club d'Entreprises » en 2016, avec le soutien de l'association Poitiers Social Club. Ce Club constitue un levier de ressources réciprocitaires monétaires, puisqu'il permet de drainer des cotisations, mais aussi non monétaires, puisqu'il permet de consolider un réseau de soutien de la part d'entrepreneurs locaux. Pour un entrepreneur dans la restauration, propriétaire du restaurant Cul de Paille, et ancien bénévole émission de la radio, membre du Poitiers Social Club et du club d'entreprises, « *notre aide pour la création du club, c'était un acte politique pour la sauvegarde d'une radio locale qui apporte beaucoup au territoire* ». L'association Poitiers Social Club a ainsi prodigué des conseils commerciaux à Radio Pulsar (prestations, plaquette de communication, accompagnement d'un cabinet d'avocat pour le rescrit fiscal, conseils pour la prospection et la contraction de prêts bancaires). La création du « Club d'entreprises » est régie par une dynamique de complémentarité fructueuse : elle permet de drainer des ressources monétaires, puisque les entreprises membres soutiennent Radio Pulsar en cotisant à hauteur de 150 € annuels. Réciproquement, le média local permet de mettre en valeur et de faire la promotion des entités qui renforcent le tissu économique local, puisque les membres du Club sont invités privilégiés dans l'émission « Rayon Frais ». Cette émission permet de recevoir un chef d'entreprise, un commerçant ou un artisan, afin de lui donner la parole, en mettant l'accent sur le parcours de la personne. C'est bien plus l'humain que l'activité marchande proprement dite qui est mis en avant. Une bénévole souligne : « *c'est toujours dans l'optique qu'il re-contextualise comment il a monté sa boîte, ses difficultés, les freins rencontrés, s'intéresser à sa trajectoire, on noue un dialogue* ». Ainsi, ne s'agit pas tant de faire une promotion de type publicitaire des entreprises que de favoriser, selon une logique de don/contre-don, la visibilité des petits acteurs économiques qui contribuent au développement du territoire. Ainsi, la salariée chargée des partenariats commerciaux, déclare : « *Le Club se veut pour les petites ou moyennes structures du territoire, c'est pas de la pub déguisée, on présente un projet, une marque, en s'intéressant à la personne qui le porte, c'est le premier intérêt, et le deuxième, c'est la création de réseau, avec des rencontres organisées dans l'année (...) c'est permettre à des petites structures économiques qui n'ont pas de moyens de diffusion de s'initier aux média radio et de mettre en*

avant leur projet, tout en espérant de notre côté qu'ils nous achètent des campagnes publicitaires (...) Il y a une vraie concordance entre les valeurs de l'asso et les entreprises démarchées pour faire partie du Club, on propose à des entreprises qui sont proches de nos valeurs ou des thèmes de nos émissions : on a par exemple une émission sur le développement durable et l'écologie, donc on essaye d'aller voir des structures bios, de circuits courts ». Ainsi, Radio Pulsar se positionne comme un relais et un porte-voix des initiatives locales mais aussi une interface entre le monde universitaire et le monde des entreprises. Elle peut ainsi être appréhendée comme un « commun médiatique » puisque le média citoyen constitue une ressource partagée par une diversité de parties prenantes du territoire local (étudiants, citoyens, entreprises, acteurs associatifs) qui contribuent à son fonctionnement et en bénéficient. L'usage collectif du média citoyen est assuré par une communauté territoriale de contributeurs qui permet de tisser un écosystème de coopérations.

Le Club d'entreprises de Radio Pulsar

Entreprises locales	15 membres. Une cotisation annuelle de 150 euros est versée pour intégrer le club, en échange de quoi l'entreprise est une invitée privilégiée dans l'émission « Rayon Frais ».	Bénéfices mutuels : Pour l'association : promouvoir le développement économique local et les acteurs économiques dans une perspective humaine et donner un relai média aux petites structures économiques qui n'en ont pas les moyens ; accroître ses ressources monétaires. Pour les entrepreneurs : mise en avant de leurs activités.	Total des cotisations 2017 : 750 euros
---------------------	---	---	--

D'autre part, outre le Club d'entreprises, la radio a tissé un maillage de coopérations non marchandisées avec 20 à 30 structures de l'ESS, employeuses ou non employeuses, en mettant en place des conventions de partenariat qui s'extraient de échanges financiers et prennent la forme d'une relation de bénéfice mutuel. Le directeur de l'association souligne : « *comme on est un média social de proximité, on essaye de co-réaliser des contenus avec des acteurs locaux sur des thématiques qui correspondent à notre projet associatif, en nombre de conventions, c'est ce qu'on a le plus* ». Ces conventions partenariales, fondées entièrement sur de la réciprocité non monétaire, prennent la forme de partenariats rédactionnels et/ou de coréalizations de programmes, à la fois des émissions ou des chroniques. Ainsi, en 2017-2018, en ce qui concerne les associations employeuses, une convention partenariale lie Radio Pulsar et l'association Handi'Sup Centre Ouest, luttant pour l'insertion socio-professionnelle des étudiants en situation de handicap, par laquelle cette dernière effectue une chronique sur le thème du handicap sur les ondes de Radio pulsar tous les 15 jours, mettant à disposition, de ce fait, du contenu à la radio, tandis que la radio accompagne et forme l'équipe de Handi'sup. Parmi les associations employeuses, on peut citer également le lieu culturel Confort Moderne, le cinéma d'art et d'essai Le Dietrich, le centre social interculturel Toit du monde, réalisant tous les mardis matins une chronique sur le thème de l'intégration, de l'accueil et de l'hébergement des migrants, ou La Fanzinothèque, association dédiée à l'archivage et la valorisation des

fanzines et microéditions. Parmi les 10 associations non employeuses avec lesquelles Radio Pulsar coopère régulièrement à travers un échange non marchand, on trouve des associations de bande-dessinée, de slam, de jeux, de musique, de média mais aussi des associations luttant contre les discriminations de sexe, de genre et d'orientation sexuelle au sein du monde universitaire.

Une interpénétration de la réciprocité et du marché : une régie publicitaire territoriale comme levier d'entraide collective

On observe également les prémises d'une démarche de mutualisation hybridant réciprocité et marché, permettant aux radios associatives de construire un levier de résistance collective par une commercialisation commune.

Pour 2018-2019, Radio Pulsar s'intègre dans la mise en marche d'une régie publicitaire avec 17 radios associatives de l'ex-région Poitou Charente dont ECF, qui a vocation à s'ouvrir à l'ensemble de la région Nouvelle-Aquitaine. Le directeur de l'association souligne : « *On s'est regroupées car on a tous des problématiques socio-économiques similaires, et on s'aperçoit qu'un des leviers c'est notre capacité d'annonce, le problème quand on est une petite radio encore plus en milieu rural, c'est que c'est difficile de s'organiser pour avoir une offre de service identifiée pour attirer les annonceurs, donc en montant une régie publicitaire on met toutes nos forces ensemble et on intéresse tout de suite plus les annonceurs, parce qu'on couvre tout un territoire entier, qu'on est un interlocuteur précis et qu'en même temps on peut toucher des milliers d'auditeurs, et par exemple pour nous qui sommes plus avancés sur la dimension publicitaire, ça permet de faire bénéficier nos compétences à des petites radios qui n'ont pas les moyens de produire des spots ou même d'envisager des transactions commerciales* ». Pour Radio Pulsar, il s'agit là d'un levier économique positif, les premiers contrats étant encourageants : par exemple, lorsque Radio pulsar vend des campagnes d'annonce, cela coûte entre 400 et 500 euros, tandis qu'avec la régie, cela s'élève à 3000-4000 euros, partagés entre les radios. De fait, les financements sont mutualisés mais chaque campagne est adaptée à l'annonceur : si un annonceur est plus intéressé par la Charente-Maritime, les radios de Charente-Maritime bénéficient davantage de la mutualisation, puisque le financement est reversé au pro rata de la diffusion, et c'est également chaque radio qui décide de la campagne, afin que chaque radio garde sa « *souveraineté éditoriale* » et une « *capacité d'argumentation vis-à-vis de l'annonceur afin d'avoir une communication ciblée* ». Cette régie constitue donc une interface commune permettant aux radios associatives de décrocher des contrats qui draineront des ressources marchandes pour le collectif. Ainsi, lorsque la région monte, en 2017-2018, un plan d'aide à la mobilité et met en place un dispositif facilitant le transport en Nouvelle-Aquitaine, la région achète des campagnes à l'ensemble des radios, chacune bénéficiant d'environ 400 euros. Si les recettes émanant de la régie ne représentent pas, pour l'instant, une part conséquente dans le budget de l'association et un socle de financement structurant, la régie constitue

néanmoins une opportunité non négligeable de captation de ressources marchandes, d'entraide collective et de positionnement commun des radios associatives vis-à-vis de financeurs potentiels.

2.2.2. La « coopération réticulaire » : un maillage de partenariats autour d'un service d'utilité sociale

Nous définissons ici la « *coopération réticulaire* » comme le type d'alliance territoriale reposant sur un maillage interconnectant des entités à l'échelle du territoire, de manière plus ou moins dense. Ce réseau, s'il impulse une dynamique d'échanges et de collaborations entre des structures à l'échelle du territoire, a une portée moindre sur le développement socioéconomique local que la « *coopération écosystémique* ». Cependant, ce type d'alliance permet de faire émerger des solutions innovantes co-construites collectivement entre diverses parties prenantes face à une problématique de territoire.

2.2.2.1. A fleur de Pierre : le compostage de proximité comme levier de coopération

L'association A fleur de Pierre s'inscrit dans ce type d'alliance territoriale, à travers sa participation au réseau territorial Compost'Ere, réseau de coopération innovant mais aujourd'hui à l'arrêt, entre une diversité d'acteurs positionnés à différentes échelles autour du compostage de proximité. L'objectif de ce réseau était de développer une activité économique éco-responsable sur la gestion et valorisation locale des bio-déchets, à travers une pluralité d'actions : l'animation de lieux ressources et de démonstration, la diffusion des outils d'information et de sensibilisation, la réalisation de missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage ayant trait à la réduction et valorisation des bio-déchets, la prestation de services aux différents producteurs de bio-déchets (broyage des déchets verts et gestion intégrée ; conduite, suivi des installations de compostage autonome ; collecte, valorisation locale des bio-déchets), l'organisation de formations pour les collectivités, établissements producteurs et relais de terrain et animer des réseaux de relais de terrain, etc. Si ce réseau, fondé sur la étroite complémentarité entre l'association, bénéficiant d'une expertise technique, et de Gesper, bureau d'étude, vivote aujourd'hui par manque de financements, il n'en demeurait pas moins une ressource socioéconomique centrale pour l'association, qu'il convient de mettre en avant afin d'en souligner l'originalité. Lorsque l'association A fleur de pierre et Gesper montent conjointement la station de compostage des cerises en 2009, l'initiative est novatrice. La responsable du pays dinois demande alors aux deux entités de proposer sur les trois années à venir une nouvelle étude-action sur le compostage collectif à développer sur le pays dinois : A fleur de pierre et Gesper construisent un projet de mise en place de 4 systèmes de compostage collectif différents : au lycée agricole clair Jeanne, dans le village de Courbon, restauration scolaire aux eaux chaudes et dans la zone industrielle avec les commerçants où était implanté Gesper. Parallèlement, le CPIE (Centre Permanent d'Initiation à l'Environnement) de Manosque commence à participer pour des interventions pédagogiques : les trois entités envisagent alors de monter une association de type tête de réseau, qui réunisse l'ensemble des

compétences (sensibilisation pédagogique, technicité, étude) afin d'être cohérent vis-à-vis des financeurs : l'association Compost'ere. Le réseau portait divers projet entre 2012 et 2015 et constituait un important levier d'autofinancement pour A fleur de pierre : l'association était prestataire, le réseau n'ayant pas de salariés ni de fonds propres. Les entités membres se redistribuaient les 20% de son financement chaque année, et l'association reversait une cotisation spéciale des 20% des factures qu'elle faisait. Le réseau recevait des subventions de l'ADEME, de la région, du LIDER, notamment. Il avait permis de créer des synergies pérennes avec le Pays Dignois, les Communautés de communes, le Sydevom, la Ville de Digne les Bains, la commune d'Estoublon, certains établissements locaux comme l'ESAT Paul Martin ou l'IUT génie bio, certaines associations de quartier comme celle du hameau de Courbons. Pour l'une des bénévoles d'A fleur de pierre, Aurélia, « *le maillage territorial est là mais n'est pas assez efficace, c'est trop segmenté, pas dynamique, pour l'instant c'est juste des partenariats, pas de la permaculture, il faudrait arriver à générer un vrai réseau d'interdépendance sur le modèle de la permaculture, un réseau systémique* ».

2.2.2.2. MJC La Fabrique : l'émergence d'un Observatoire social

La MJC La Fabrique de Tourcoing s'investit dans la consolidation d'une « coopération réticulaire » à l'échelle du territoire à travers la consolidation du réseau des directeurs et présidents de centre sociaux, ayant suscité en novembre 2018, le lancement d'un Observatoire social. Ce dispositif, encore embryonnaire, a été pensé pour prendre le relais de l'ancien observatoire social piloté par la mairie de Tourcoing, ayant disparu trois années auparavant. L'Observatoire social part d'un triple constat : d'une part, la reconduction de l'agrément CAF nécessite que les équipes associatives acquièrent une connaissance approfondie des réalités du territoire local, et que cette analyse sociologique sous-tende la construction de leur service mais aussi la demande de financement ; d'autre part, un observatoire social apparaît comme un levier stratégique de crédibilité et de légitimité dans le rapport de force avec les institutions. Enfin, les centres sociaux ne constituent pas des foyers de mobilisations des habitants : l'observatoire doit ainsi constituer un support d'identification des problématiques sociales, des besoins et des demandes du territoire. Le directeur de la MJC La Fabrique déclare : « *On n'est pas suffisamment en lien avec les habitants et les habitants ne sont pas dans une démarche active mais démissionnaire, ils ne se battent pas, il y a ici un vrai abandon de la citoyenneté, les gens ne croient plus aux institutions, ils sont dans l'aphasie et ne réagissent pas beaucoup, il n'y plus de conscientisation de ce qui meut la société donc on est dans le fatalisme* ». Les 7 directeurs des centres sociaux créent un poste mutualisé entre les 7 centres pour la mise en œuvre de l'observatoire et embauchent donc, à partir du 1^{er} décembre, une sociologue afin de mener un diagnostic sur chacun des territoires d'implantation des centres sociaux, de réactualiser les données réunies par l'ancien observatoire, et de creuser des thématiques en fonction des constats de dysfonctionnements sociétaux propres à chaque centres. Ainsi, le directeur de la MJC La Fabrique souligne : « *Ici, j'ai fait le constat qu'il fallait absolument porter un regard sur l'errance des jeunes,*

qui tombent dans la prédélinquance, mieux comprendre l'enchaînement des choses, comment la prédélinquance se développe, et il y a également de plus en plus d'enfants qui ont des troubles du comportement graves, et donc pour ces deux choses, il s'agirait de mettre en lumière des indicateurs ». Afin de pérenniser le poste, les directeurs envisagent de déposer des demandes de subvention au Département et à la CAF, tous deux intéressés par la démarche, équivalent à 40-60 000 euros.

2.2.3. La coopération résiduelle : des alliances territoriales marginales

A la différence des autres associations étudiées, le centre Coréal se caractérise par un isolement vis-à-vis des autres entités du territoire. Le seul partenaire opérationnel pérenne de l'association est l'école élémentaire Marie Curie, dont les locaux sont situés en face de celui du centre, la coopération étant motivée par le contrat local d'accompagnement à la scolarité, et la complémentarité des approches pédagogiques permettant des échanges entre professeurs et animateurs et un travail en groupes au centre. Les entretiens menés ne laissent pas apparaître une volonté de créer un maillage de coopérations ou des relations structurelles d'interdépendance avec d'autres associations afin de co-coproduire le service à travers un partage de compétences, de méthodologies ou de projets. On peut donc qualifier de « coopération résiduelle » le type d'alliances territoriales dans lequel s'inscrit le centre. Ce manque de décentrement et d'action en réseau est pointé par le chef du pôle départemental de la politique de la ville, qui défend une dynamique de co-production de l'accompagnement des usagers, répartie entre différentes entités complémentaires : *« le discours que je tiens vraiment à ces structures de proximité qui sont dans un contact quotidien avec des publics vulnérables, ce qui est lourd à gérer, c'est de s'appuyer sur les savoir faire d'autres structures associatives, nous on est prêt à financer ces actions communes car les animateurs ne peuvent pas être compétents dans tout, mais leur force c'est de bien connaître les habitants, il faut que les structures s'appuient mutuellement, et je me bats contre les risques de captivité de ces publics par les structures car le but c'est bien d'autonomiser les gens en leur offrant le maximum d'opportunités, et parfois il y a une tendance lourde à vouloir garder les publics (...) J'aimerais bien une prise en charge globale des parcours des bénéficiaires, c'est-à-dire qu'un habitant de Markstein qui est confronté à une pluralité de problématiques, santé, économique, logement, pour cette personne, il faudrait une coopération suffisante entre les structures pour favoriser un parcours global d'accompagnement reparté entre les différentes structures »*.

Ces remarques font écho à un débat survenu lors d'une réunion à la mairie entre le maire, la conseillère départementale et le chargé d'emploi et politique de la ville, laissant apparaître des divergences de conceptions non seulement sur l'utilité sociale des dynamiques de coopérations entre entités associatives du territoire mais aussi sur le rôle de coordination de ces synergies que devrait assumer ou non la mairie. La conseillère départementale souligne : *« Je pense que la cohésion de la ville passe par une complémentarité entre structures et c'est un travail qu'il faut largement co-construire, le Centre Coréal, ce*

n'est pas par manque de volonté qu'ils ne lancent pas des actions en commun sur le territoire, c'est plutôt qu'ils manquent d'outils et ils ont un complexe je pense pour mélanger les publics avec la MJC ». Arnaud, chargé d'emploi et politique de la ville siégeant au CA du centre Coréal rebondit : « Quand on les met ensemble autour de la table, ils sont plus dans de la critique que dans une volonté d'organisation de projets communs d'avenir, j'ai l'impression que ça touche des questions identitaires, les identités de chaque structure ». Le maire renchérit : « C'est une vraie question, pour moi, les projets et les besoins des publics sont différents, le centre Coréal est sur des objectifs d'insertion, d'accompagnement familial et social alors que pour la MJC, la population est sur des demandes de l'ordre du sport, des activités culturelles, moins sur une mission d'éducation populaire que le centre ». Néanmoins, certains membres de l'équipe municipale défendent la mise en place d'actions transversales entre le centre, la MJC et l'association Milleclub, et envisagent un rôle moteur de la mairie comme opérateur de transversalité.

Conclusion : Systèmes horizontaux de régulations territoriales, investigation-développement et insertion socioprofessionnelle, trois dimensions sous-estimées des associations JEP

Faisant écho aux recherches sur les liens entre ESS et territoire (Itçaina, 2010 ; Pecqueur, Itçaina, 2013), l'étude a mis en exergue la centralité des réseaux territoriaux de coopération pour les associations JEP, non seulement pour accroître l'utilité sociale de leur action mais aussi pour drainer des ressources à la fois réciproques, marchandes et redistributives. L'implication de certaines associations dans la dynamisation d'écosystèmes territoriaux fondés sur des interdépendances et des synergies fructueuses avec les autres entités du territoire – associatives, entrepreneuriales ou publiques – laisse apparaître des leviers concrets de développement socioéconomique local participant d'une fertilisation durable du territoire : les partenariats entre des acteurs multisectoriels, reposant sur des logiques de débat collectif et de co-construction d'orientations et des normes communes, suscitent un essaimage et la floraison d'activités socio-économiques et services innovants : c'est le cas des associations La maison de Courcelles, Habitat Jeune et Radio Pulsar. Dans ces trois cas, on observe des systèmes horizontaux de régulations territoriales fondés sur la réciprocité, les associations participant aux instances de gouvernance les unes des autres et s'investissant dans l'accompagnement vers l'insertion économique des entrepreneurs ou de certains groupes socialement vulnérables. D'autres types de réseaux territoriaux se forment autour d'un service d'utilité sociale précis – A Fleur de pierre et la MJC La Fabrique – qui permet à la fois de prendre en charge un besoin social non satisfait par l'Etat ou le marché (compostage de proximité ou observatoire social) et de soutenir le modèle socio-économique des divers participants à travers une répartition équitable des ressources. Enfin, d'autres associations se caractérisent par des alliances territoriales marginales qui tendent à fragiliser leurs modèles économiques, ces associations construisant leur service dans une forme d'enclavement sans s'appuyer sur les complémentarités avec les autres structures du territoire. A la fois ressorts et fruits des coopérations territoriales, les dimensions d'investigation-développement et d'insertion socioprofessionnelle

apparaissent être deux éléments structurants des modèles socio-économiques des associations JEP étudiées mais peu mis en valeur. Les associations étudiées s'engagent dans des démarches d'observation et de diagnostic des demandes et besoins de leur territoire d'implantation et mobilisent ces connaissances ancrées dans le terrain pour élaborer de nouveaux services. De la même manière, les associations JEP constituent bien souvent des creusets d'apprentissage professionnalisant ou d'accompagnement vers l'insertion socio-économique d'entrepreneurs locaux et de populations en situation de précarité, en cohérence avec leur projet culturel et éducatif d'émancipation.

2.3 . La démocratie interne des associations JEP : un levier de renforcement socio-économique

Toute réflexion sur les modèles socio-économiques des associations JEP qui ne tend pas à reproduire les biais gestionnaires et managériaux présents dans nombre d'études doit intégrer l'exploration des contributions humaines issues de l'engagement citoyen. A l'instar du rapport aux pouvoirs publics et des coopérations territoriales, l'engagement citoyen, à travers les apports bénévoles et l'implication des habitants dans la construction de l'action associative, est central, notamment à travers la réflexivité sur les valeurs partagées, les dynamiques de questionnement collectif autour des finalités et moyens de les mettre en œuvre, etc. La participation citoyenne dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'action associative permet ainsi le drainage de ressources non monétaires qui sont essentielles pour éviter de renforcer les processus de marchandisation et de bureaucratisation gestionnaire qui fragilisent les associations. L'analyse des modèles socio-économiques associatifs doit donc saisir les modalités de démocratisation des fonctionnements associatifs qui permettent d'opérer un partage des pouvoirs et des savoirs entre professionnels, bénévoles et usagers. A cet égard, l'étude aborde quatre axes d'analyse : la mobilisation citoyenne et le développement du pouvoir d'agir des habitants, les engagements bénévoles à travers l'élaboration d'une typologie, les postures professionnelles, et enfin, les formes de gouvernance participative.

2.3.1. Mobilisation citoyenne et développement du « pouvoir d'agir » des habitants : légitimer les savoirs et compétences des habitants

2.3.1.4. La dynamisation territoriale – communautaire : réseau santé, conseil citoyen, mobilisation sur le lieux de vie (Coréal, MJC La Fabrique)

Le Réseau Santé de Coréal, mis en place en 2010, vise à rassembler les habitants et les acteurs sociaux locaux autour de projets de « santé communautaire ». S'inscrivant dans une double démarche d'accompagnement et de mobilisation participative des habitants, ce réseau naît sous l'impulsion de la mairie, suite à la réalisation d'un diagnostic santé posant l'insuffisance de ressources mobilisables par les habitants : médecins spécialisés, consultations juridiques vis-à-vis de l'habitat et des conflits entre voisins, etc. Pour l'une des bénévoles de 63 ans active dans le réseau, *« l'idée, c'était de créer, dans un sens large, du bien-être dans la vie quotidienne et que les gens ne se sentent pas démunis, c'est du concret, c'est essayer de construire un esprit de bien-vivre ensemble »*. La ville confiant cette mission au centre Coréal, le réseau prend forme à partir d'un volontarisme institutionnel et d'un volontarisme professionnel qui intègrent ensuite les habitants. Si la thématique de « l'accès au droit » est choisie collectivement, la mobilisation habitante s'étirole progressivement du fait d'une discordance entre le rythme de travail des professionnels et le rythme d'engagement des habitants. Deux habitantes continuent néanmoins à s'impliquer activement aux cotés de la responsable du secteur adultes et famille et d'une assistance sociale.

Le réseau santé met en place des permanences juridiques « Infos - Familles » animées par deux écrivains publics, organise des temps de prévention, sensibilisation et formation sur les thèmes liés à la santé (notamment avec l'institut Renaudot, encourageant les démarches communautaires en santé), organise des sessions de micro-trottoir afin de récolter la parole des habitants, ainsi que des réunions entre professionnels et habitants à propos du territoire. Le réseau santé a pu notamment fournir un appui au collectif d'habitants de la Rue du Bourg dans l'élaboration de relations constructives avec le bailleur social. A travers des ajustements progressifs, le petit groupe moteur du réseau a élaboré un guide pratique afin de faciliter les démarches quotidiennes des habitants relatives à la santé, la famille, le logement, la culture, les loisirs, l'éducation, l'emploi, la formation, les transport (en mettant chaque thématique en relation avec les structures correspondantes), et anime, en fonction des besoins et demandes des habitants, des « World café » (cafés des idées s'organisant à travers des tables rondes autour du lien social et de l'alimentation). Pour la responsable du secteur Adultes et famille, ces cafés des idées ont « permis aux habitants d'être dans une démarche de réflexion mais une réflexion pratique, très concrète » Elle ajoute : « on essaye toujours de tendre vers l'autonomie des groupes d'habitants ». De la même manière, l'une des deux bénévoles engagée dans l'animation du réseau souligne : « tout le monde trouve sa place, il y a une richesse humaine et culturelle incroyable, tout le monde est reconnu dans sa qualité d'être humain, on retrouve un rôle, un statut social, on ne sent pas exclus ». En 2017, le réseau Santé organise un « Forum Logement » où une trentaine de partenaires sont mobilisés et les habitants impliqués sur le volet pratique : accueil, logistique, restauration et convivialité, etc. A cet égard, la salariée souligne : « Les habitants voulaient être davantage dans l'action directe car ils avaient des problématiques de temps » : En 2017-2018, afin d'éviter un éparpillement tout autant qu'un saupoudrage de l'action associative, le réseau santé recentre son action autour de deux axes : l'accès aux droits, thématique fédératrice pour les partenaires du territoire (actuellement le CARSAT - Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, le Centre hospitalier de Rouffach, etc., mais aussi potentiellement Caritas, Les Restos du Coeur), et l'alimentation, thématique concrète renvoyant au vécu de chaque habitant. Dans cette lignée, un projet de cinq séances, animées par une diététicienne, et composées de groupes de 8-12 habitants vise à favoriser l'apprentissage de recettes à partir de la réception de paniers de légumes biologiques provenant de la légumerie – chantier d'insertion Relai Est.

Le réseau santé, s'inscrivant dans une perspective de lutte pour l'égalité des droits, vise ainsi à consolider une communauté locale de besoins et d'intérêts autour d'une approche intégrale de la santé, et sous-tend une dynamique de développement local en permettant non seulement de co-construire l'offre de services entre habitants et professionnels mais aussi de stimuler des processus d'apprentissage. Il constitue, de fait, un premier levier pour enrayer la marginalisation sociale et politique des habitants et pour construire une cohésion sociale. Le réseau s'inscrit, plus largement, dans une démarche d'intervention territoriale visant à redonner aux habitants un pouvoir d'agir sur leurs conditions d'existence. De par l'enracinement dans les problématiques vécues à l'échelle du territoire local et de par les tentatives de

mobiliser les habitants autour d'objectifs communs, ce réseau constitue une ressource socioéconomique dont la sphère d'action mériterait d'être amplifiée, néanmoins, le rapport à la politique municipale pose question : ainsi, la responsable du secteur adultes et familles souligne : *« on s'est rendu compte que, depuis la ville, il n'y avait pas forcément de volonté d'impulser une politique de santé à laquelle on soit associés, on a eu le sentiment que notre travail n'était pas reconnu »*. L'absence de résonance du réseau santé auprès de la municipalité est-il alors le signe d'un discrédit, d'un manque de considération, voire d'une volonté de pacification d'un réseau potentiellement critique de la part des élus, ou d'un déficit dans la construction de la légitimité et de la crédibilité associative ? L'évaporation de tout travail conjoint entre élus et équipe associative autour du réseau santé apparaît d'autant plus étonnante que la municipalité demande en 2015 au centre Coréal de prendre en charge et d'animer le Conseil citoyen, faisant figure de reconnaissance de la compétence associative dans le tissage du lien social auprès des habitants.

L'animation du Conseil citoyen, réalisée conjointement par le président du CA, ancien habitant du quartier Markstein, et la responsable du secteur adultes et familles, constitue un levier de dynamisation territoriale privilégié. La construction d'une parole collective de la part des habitants suppose un processus long et graduel d'apprivoisement mutuel et d'apprentissage du débat : cela implique un passage de la sphère privée et de la logique de dénonciation des problèmes vécus vers la sphère de l'intérêt général et une logique d'élaboration de propositions concrètes. Le président du CA explique : *« Au départ, on était dans un brouhaha pas possible où chacun parlait de ses propres préoccupations, c'était un amas de personnes parlant de leurs problèmes à eux, avec beaucoup de plaintes et d'accusations, donc on a fait un premier travail d'écoute, parce que beaucoup sont dans des difficultés graves et persistantes avec une perte de l'estime de soi, et on essaye aujourd'hui de faire émerger les qualités et potentiels que chacun a pour aller vers quelque chose de constructif, et d'ailleurs maintenant ils disent « nous », et ça c'est déjà une super victoire, que les habitants arrivent à prendre confiance, à s'affranchir de leurs craintes et leurs sentiments d'échec en laissant l'agressivité de côté pour ouvrir la voie au dialogue, être capable de nuancer leurs propos »*. De la même manière, la responsable du secteur adultes et familles souligne : *« on passe beaucoup de temps à construire de l'esprit critique sans être dans un jugement hâtif de revendication, pour que les habitants se sentent véritablement experts de leur quartier, qu'ils puissent observer leur quartier et prendre la parole »*. Ce travail de politisation et de fabrique d'une « citoyenneté ordinaire » (Carrel, Neveu, 2014) a donné lieu à une première réunion à la mairie ayant réuni une douzaine d'habitants du conseil citoyen et quatre représentants de la mairie, ayant permis aux habitants de démontrer leur connaissance des codes et règles de la discussion institutionnelle.

La démarche de la MJC La Fabrique en faveur de l'installation d'un local qui soit un ancrage pour l'écrivain public et médiateur mais aussi un espace de vie sociale au cœur du MCR Prouvost, quartier populaire du Flocon, s'inscrit également dans cette démarche de dynamisation territoriale-communautaire. En effet, la création d'un pied-à-terre neutre pour le médiateur de la MJC constitue une nécessité pour susciter un apprivoisement mutuel entre habitants et équipe associative mais aussi pour venir en appui à

l'association d'habitants s'étant formée afin de favoriser le vivre-ensemble et lutter collectivement contre l'emprise du trafic de drogues.

2.3.1.5. L'autonomisation collective des habitants-jardiniers : vers une « révolte bénévole » ? (A Fleur de pierre)

Au sein de l'association A fleur de Pierre, l'accroissement de l'autonomie des bénévoles dans la conception et la mise en œuvre de l'action associative est allée de pair avec une précarisation financière de l'association fin 2017. Alors composée de 3 CDI (la directrice, l'encadrant technique et une animatrice jardin) et de 4-5 contrats aidés, le choix est fait en 2018 de ne pas renouveler le poste de l'animatrice, afin de réduire les coûts de l'association mais aussi afin de préserver les activités des jardins en garantissant progressivement une prise en main autonome de la gestion par les jardiniers bénévoles. La directrice souligne : *« vu la conjoncture, le salariat dans l'association se cassait la gueule, moi je suis prête à perdre mon emploi s'il le faut mais il faut que les jardins perdurent, si les activités associées comme les formations, les interventions paysagères, tout ce qui fait l'essence du salariat peuvent disparaître, pas les jardins ! Il faut que les familles dans les jardins gardent les jardins, et donc que les jardins soient de plus en plus autonomes »*. En février et mars 2018, des réunions sont organisées entre les deux salariés et les bénévoles des différents jardins afin de préciser la reconfiguration des rôles et des tâches respectives : l'encadrant technique acquiert une fonction davantage axée sur la permanence et l'accueil dans les jardins, la directrice continue à gérer l'attribution des parcelles ainsi que l'administration plus « institutionnelle » tandis que les jardiniers bénévoles doivent partager davantage de responsabilités dans l'entretien des espaces collectifs. Un évènement festif en 2018, « Jardins en fête », a permis d'expérimenter cette nouvelle distribution de responsabilités entre professionnels et bénévoles, puisque la fête a été organisée pour la première fois sans financements et a été l'occasion d'une « *révolte bénévole* » selon les termes de la directrice.

En effet, existant depuis 2009, cette fête bénéficiait d'un budget spécifique de la région, mais suite au désengagement de cette dernière, l'association l'intègre au sein du financement de la CAF (agrément Vie sociale), lui permettant d'allouer entre 8000 et 10 000 afin de rémunérer des prestations de service diverses (artistes, alimentation, etc.). Cependant, face aux difficultés financières de l'association, l'édition 2018 de la fête est mise en péril car aucun salarié ne peut prendre en charge les festivités : la trésorière bénévole de l'association décide alors de mobiliser les jardiniers. Six réunions initiales de mobilisation sont mises en place, suivies de réunions d'organisation composés de cinq groupes de travail avec des référents coordinateurs pour chaque groupe. Les groupes étaient les suivants : musique (2 bénévoles), repas-buvette (12 bénévoles), communication (2-3 bénévoles), animation (8 bénévoles), et interface mairie (2 bénévoles). Durant les réunions et pendant l'évènement, entre 50 et 80 bénévoles de l'association s'impliquent (certains estimant leur participation à 100h) en plus des partenaires associatifs présents, dont Gesper, Energetic, le Conseil citoyen, le Secours populaire, l'Atelier partagé, Bien-vivre ensemble, Second cycle, la LPO, etc. Une bénévole souligne : *« Jardin en fête c'était un challenge pour*

donner plus de force et de place aux bénévoles, tout en gardant les salariés à nos cotés, de montrer qu'on est capable de faire des choses, c'est pas des clans distinct, c'était une collaboration où les bénévoles ont fait ce qu'ils avaient envie de faire, et c'est ressorti d'ailleurs, le point positif c'était l'autonomie donnée aux bénévoles dans l'organisation en amont et pendant la fête, la liberté des bénévoles, ne pas leur imposer quelque chose, être à leur écoute et ajuster en fonction de leurs envies, et surtout leur donner de l'espace pour qu'il ait envie et les moyens de le faire ».

Un partage des tâches se met ainsi en place entre les bénévoles, les partenaires associatifs (une trentaine) et l'équipe salariée venant en appui de l'implication de la trésorière bénévole, laissant apparaître une complémentarité des contributions mais aussi une certaine inversion des relations de pouvoir : la salariée en contrat aidé et l'encadrant technique permanent, ainsi que la directrice investissent chacun 50h de leur temps de travail pour assister la trésorière dans l'animation de la dynamique bénévole, en l'aidant notamment avec des outils pédagogiques d'éducation populaire de type « world café », mais aussi pour assurer l'interlocution institutionnelle et le volet communication de l'évènement. La directrice souligne : *« Hélène a vraiment porté le mouvement bénévole, nous les salariés on l'a aidé en utilisant des petites techniques d'animation pour sortir des réunions magistrales où ce ne sont que les grandes gueules qui parlent, on l'a aidé à concevoir les premières réunions bénévoles pour recueillir les envies et susciter la libre expression chez tout le monde, et pas seulement celle du mâle quinquagénaire blanc, et puis on a donné un coup de main pour diffuser par mails, textos, etc., et puis j'ai gardé tout de même l'interface mairie pour les autorisations, la mise à disposition du matériel, on a des bons rapports avec les techniciens, et il y a eu quand même eu un relais professionnel sur la communication avec Mathilde qui a repris le flambeau, en bref, la fête a été portée à 75% par le bénévolat et à 25% par le salariat ».*

Les animations, ateliers et stands montés au Jardin des cerises et sur le terrain de foot voisin lors de l'évènement sont des initiatives d'habitants bénévoles et des partenaires :

- Concours d'épouvantails
- Troc de plants et graines
- Stand « Toilettes sèches » avec Gesper
- Fabrication d'éponges en tissu Tawashi avec AFdP
- Atelier jardinage avec AFdP : « Alternatives aux pesticides »
- Parcours sensoriel pieds nus
- Fabrication de galettes turques
- Parcelle Copains du Monde avec le Secours Populaire
- « Escargots au jardin, que faire ? » et course d'escargots
- Économies d'énergie avec Energ'éthique 04
- Réparations avec l'Atelier Partagé
- Jeu de cartes et refuges d'oiseaux avec Ligue de Protection des Oiseaux 04
- Atelier modelage et démonstration de tournage avec le Groupe d'Entraide Mutuelle
- Exposition artistique
- Atelier écriture et odeur
- Atelier tampons et encres végétales
- Jeux d'orientation et boussoles avec l'Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré
- Fabrication de moulins à vent en bouteilles
- La Roue, monnaie locale avec Seve 04
- L'Habitat participatif écologique avec Eco-Habitons 04
- Stand d'Artisans du Monde
- « Que faire pour mieux vivre ensemble ? » avec Bien Vivre Ensemble
- Quizz avec le Conseil Citoyen de Digne-les-Bains
- Mobilité à vélo avec l'Association pour la Promotion des Voies Vertes du 04
- Réparations de vélos avec SecondCycle
- Stand de Transition Bléone
- Jeu autour des 5 sens avec Graine de Culture

L'affluence à cette édition bénévole de « Jardins en fête » est estimée à 400 personnes, nombre équivalent aux années précédentes (entre 400 et 500) lorsque l'évènement était financé. La réussite de cet évènement témoigne non seulement d'une solidarité vivante entre habitants, équipe associative et partenaires mais aussi du caractère viable et bénéfique de la délégation de responsabilités aux bénévoles et de la reconfiguration partielle des tâches et des rôles entre bénévoles et salariés.

2.3.1.6. Des dynamiques d'échange réciproque de savoirs et d'enquête collective (MJC, Coréal, A fleur de pierre)

A Coréal, on observe non seulement une démarche d'apprentissage mutuel entre usagers mais aussi entre usagers bénévoles et professionnels, s'inscrivant dans un *processus d'échange réciproque de savoirs*. Ainsi, l'une des bénévoles habitante, professeure des écoles stagiaire d'origine franco-turque, a prodigué une formation à la pédagogie Montessori aux animateurs de soutien scolaire et a répondu au besoin d'autres usagers (des mamans russes) en mettant en place des contes en allemand au sein de l'atelier sociolinguistique. Elle a d'abord été usager à un cours sur la parentalité bienveillante et la communication non-violente, puis participe aux ateliers cuisine et tricot, fait une formation aux premiers secours et découvre l'atelier de contes. Elle décide ensuite de s'investir bénévolement en donnant des cours de langue allemande aux adultes. Décrivant son attachement au centre, elle déclare : « Ici, il y a une recherche d'horizontalité, on voit pas vraiment la distinction entre professionnels et bénévoles, on cherche à voir les qualités de chacun pour les partager, tout le monde à sa place et peut offrir quelque chose, on est à la fois la cible et la source, et l'offre évolue en fonction de nos contributions ça me plaît beaucoup (...) Donner la formation sur Montessori, ça m'a donné de la confiance en moi et je me suis sentie utile sans être dans le jugement, les gens se sont intéressés à ce que j'avais à offrir sans être dans le préjugé ». Si la dimension d'échange réciproque de savoirs est présente de manière informelle, également au sein de l'atelier cuisine, où le partage et l'apprentissage des recettes fournit un levier d'estime de soi et reconnaissance de ce les habitants ont à offrir, l'association pourrait la mettre davantage en valeur et la formaliser afin de stimuler l'engagement bénévole de certains usagers. Générer des situations de transmission de pair à pair aurait ainsi comme avantage de contribuer à l'enrichissement de l'offre de service à partir des compétences et savoir faire complémentaire de chacun, de générer une prise de responsabilité de certains usagers, et d'être également plus en adéquation avec les besoins et les demandes des habitants. Si le centre ne dispose pas d'une large assise de bénévoles mobilisés dans le fonctionnement quotidien de l'association, il n'en demeure pas moins que les quelques bénévoles investis manifestent un bénévolat expérientiel : les bénévoles s'impliquent dans la durée

car ils retirent de leur implication des ressources de construction identitaire et d'épanouissement personnel, lié aux opportunités d'apprentissage et aux possibilités d'investissement multiforme et de partage de leurs savoirs et compétences générant de la reconnaissance. Ce bénévolat expérientiel est également présent au sein de l'association A Fleur de pierre, qui valorise et met progressivement en avant les propositions des bénévoles sur leurs propres savoirs faire à travers la mise en place d'ateliers d'écriture, de récolte et conservation de semences, de vannerie, des ateliers de peinture de femmes turques, de fabrication d'édredon, des ateliers cuisine, etc. Ces ateliers bénévoles sont développés de manière complémentaire aux ateliers structurels des salariés.

Les opportunités de reconnaissance des compétences et savoir-faire des habitants peuvent constituer des leviers concrets d'insertion. Ainsi, à la MJC La Fabrique, un nombre croissant de mères de familles s'investissent dans les équipes pédagogiques, d'abord de manière bénévole puis en tant que salariées sous l'impulsion de l'association qui les a envoyées en formation BAFA. De fait, une dizaine d'habitantes ont aujourd'hui des fonctions d'encadrement dans les équipes pédagogiques de la MJC. Pour les équipes professionnelles, il s'agit de fournir des tremplins pour la prise de responsabilités des habitants dans l'action associative, ces derniers constituant des personnes-relais dans le territoire. Pour le coordinateur enfance-jeunesse de la MJC, *« ces femmes sont devenues professionnelles, et on doit s'appuyer là-dessus, sur ce processus : les salariés se nourrissent du vécu des habitants et les habitants s'insèrent socialement, ce sont eux nos ambassadeurs sur le territoire »*.

2.3.2. Typologie des engagements bénévoles

2.3.2.1. Vers une écologie du bénévolat ?

La mobilisation des ressources bénévoles apparaît centrale pour les associations, afin de susciter une co-construction de l'action associative en adéquation avec les besoins et demandes sociales des habitants, qui garantisse l'utilité sociale du service et la préservation d'un dynamique participative dans la durée, en permettant de démocratiser le fonctionnement associatif. Identifier les ressorts, fonctions, et échelles du bénévolat au sein des associations étudiées peut donc permettre aux acteurs associatifs de s'interroger sur l'existence d'espaces et d'instances permettant le déploiement de ces diverses formes de bénévolat complémentaires afin de favoriser une « écologie du bénévolat » qui garantisse des opportunités d'engagement en fonction des envies, compétences et temporalités de chacun. Il ne s'agit donc pas de plaquer une grille rigide sur des formes de participation citoyenne mais d'encourager les associations à impulser un questionnement collectif sur les motivations de l'engagement bénévole, sur la nature des contributions des bénévoles et sur ce que eux-mêmes retirent de leur implication en termes de gratification symbolique, de développement de savoir-faire et de compétences, de socialisation, de participations aux décisions

collectives, etc. En effet, nous posons que la capacité des associations à susciter et préserver une pluralisation des formes de bénévolat en leur sein conditionne en partie la pérennisation de la mobilisation collective. Quatre enjeux principaux motivent la fabrique d'une typologie du bénévolat :

- Identifier les fonctions et formes du bénévolat au sein des associations afin de favoriser une écologie des engagements bénévoles qui respecte et valorise les volontés d'investissement, les types d'apports et temporalités de chacun.
- Mieux appréhender les complémentarités entre travail bénévole et travail professionnel: clarifier les spécificités de chaque type d'implication pour évoluer vers un partage des tâches plus viable : renforcer la coresponsabilité collective et la logique d'interdépendance entre apports bénévoles et apports professionnels.
- Evoluer vers des indicateurs alternatifs de « richesse » prenant en compte l'humain, l'informel et qui s'extraient des logiques de quantification et monétisation.
- Faire de la valorisation de l'engagement bénévole (et de l'économie humaine qu'il représente) un levier d'argumentation et de légitimation dans le rapport aux pouvoirs publics.

Une des questions sous-jacente à l'élaboration de cette typologie est la suivante : repère-t-on, dans les pratiques étudiées, un type ou des types de bénévolat qui caractérisent le plus les associations JEP ? Nous proposons de disséquer les formes de bénévolat dominantes au sein des 6 associations observées afin d'apporter une ébauche de réponse.

Typologie du bénévolat

Typologie des **ressorts et fonctions de l'engagement bénévole** au sein des associations :

1. Le **bénévolat réflexif-critique** : orienté vers le perfectionnement du commun associatif. Le bénévole est investi dans un questionnement et une réinvention de l'association, voire le bénévole s'inscrit dans un engagement politisé et/ou est investi dans des revendications, et des processus d'interpellation visant à défendre l'association. Il s'agit d'un bénévolat militant.
2. Le **bénévolat territorial-communautaire** : dynamiser une communauté territoriale. Le bénévole est investi dans la dynamisation territoriale et dans la construction d'une communauté de pratiques et d'idées avec les habitants. Le travail de mobilisation territoriale s'inscrit dans une perspective militante.
3. Le **bénévolat expérientiel** : épanouissement personnel, construction identitaire et mise en pratique de ses valeurs. Le bénévole s'investit dans la durée car il retire de son implication des ressources de construction identitaire et d'épanouissement personnel, liées aux opportunités d'apprentissage et aux possibilités d'investissement multiforme, aux possibilités offertes de mise en cohérence de ses valeurs et pratiques.
3. Le **bénévolat productif** : le bénévole s'investit dans l'accompagnement social des usagers

(dimension relationnelle) et/ou de mise en place des activités (dimension technique/logistique/événementielle).

4. Le **bénévolat gestionnaire** : mobiliser ses compétences au service des tâches de gestion et d'administration.
5. Le **bénévolat notabiliaire** : mobiliser les ressources de son réseau d'interconnaissances dans des cercles d'influence.

Echelles du bénévolat, place du bénévole dans l'association :

4. Bénévolat **parcellaire** : le bénévolat est spécialisé et fortement segmenté entre des sphères d'action mais aussi entre les tranches d'âge (pas de dimension intergénérationnelle). Risque : manque d'appartenance à une culture collective et à un projet politique commun.
5. Bénévolat **transversal** : le bénévole s'investit simultanément dans diverses sphères : polyvalence du bénévole.

Prédominance des formes de bénévolat au sein des associations						
Types de bénévolat	A Fleur de pierre	Maison de Courcelles	Centre Coréal	Radio Pulsar	MJC	Habitat jeune
<i>Echelles du bénévolat</i>						
Bénévolat parcellaire			×	×	×	×
Bénévolat transversal	×	×				
<i>Ressorts et fonctions du bénévolat</i>						
Bénévolat réflexif - critique	×	×			×	×
Bénévolat territorial - communautaire	×		×			
Bénévolat expérientiel	×	×	×	×		×
Bénévolat gestionnaire			×			×
Bénévolat notabiliaire						×
Bénévolat productif : d'accompagnement social, de mise en place d'activités.		×	×	×	×	

On remarque ici que les types de bénévolat les plus récurrents pour les 6 associations JEP de l'échantillon sont le bénévolat réflexif-critique, le bénévolat expérientiel ainsi que le bénévolat productif d'accompagnement social et de mise en place d'activités. Le bénévolat territorial-communautaire, dédié à la mobilisation territoriale, reste encore relativement peu présent.

2.3.2.2. Débats autour de la signification, du rôle et de la monétisation du bénévolat : mieux définir les engagements bénévoles et réinventer des indicateurs de richesse humaine ?

Restitution-débat : éclairage croisé A fleur de Pierre-Habitat Jeune

Lors de la session de restitution-débat du 27 février 2019 auprès de l'association **A Fleur de Pierre**, l'une des bénévoles souligne qu'attribuer une valeur marchande au bénévolat pose problème car « *cela marchandise ce qui ne relève pas du marchand mais de l'humain, d'une richesse humaine* ». Une autre bénévole nuance : « *Transformer le bénévolat en valeur monétaire ne revient pas à transformer le bénévolat en marchandise* ». Pour la directrice, l'évaluation monétaire du bénévolat est une question éminemment politique pour les associations qu'il convient de creuser.

La discussion glisse alors vers des divergences de conceptions sur la définition même du bénévolat : au sein de l'association, les frontières apparaissent extrêmement poreuses entre les jardiniers-bénéficiaires cultivant les parcelles dans une visée d'autoproduction alimentaire et les jardiniers qui s'impliquent en inscrivant leurs activités dans une visée d'intérêt général et de commun. De fait, les échanges et questionnements portent à la fois sur la signification du bénévolat, sur la perméabilité entre activités de bénéficiaires et de bénévoles mais aussi sur les conditions de « politisation » des usagers, ou tout du moins, de leur inclusion dans un projet collectif partagé. Pour trois bénévoles de l'association, l'engagement individuel sur une parcelle résulte d'une implication individualiste qui ne relève pas du bénévolat, mais qui peut évoluer vers du bénévolat lorsque la personne tisse un lien social durable avec les autres jardiniers et s'implique sur les parties communes, participe aux travaux collectifs comme la récolte des graines, le nettoyage, etc. Si pour l'une des membres du CA, être bénévole, « *ça renvoie au don, au don pour les autres qui est aussi un travail pour les autres* », ou pour d'autres, « *c'est adhérer à des valeurs et s'engager de manière désintéressée, sans attendre de contrepartie* », certains appréhendent le bénévolat comme l'acte d'institution d'un bien-vivre, reposant sur les responsabilités partagées, l'entraide et la production collective : « *les personnes ici deviennent bénévoles en cultivant le jardin, elles viennent comme elles sont et elles évoluent parce qu'on est tous des éponges, on se laisse contaminer, ça circule, et pour moi le bénévolat, c'est le bien-vivre avec les autres, c'est pas le don aux autres, ce bien-vivre il renvoie à bien cultiver sa parcelle mais aussi à participer à la vie collective* ». Pour d'autres, être jardinier dans un jardin partagé, « *c'est déjà faire partie d'un tout, d'un ensemble, avec des règles collectives à respecter* ».

La distinction entre usager et bénévole est d'autant plus perméable que l'association s'oriente progressivement vers une autonomisation des jardiniers, entraînant un partage des compétences et une circulation accrue des savoirs dans la pratique des jardins, les jardiniers prenant désormais en charge des tâches d'animation et de communication : « *ils font un peu de ce que faisaient les professionnels* ». Pour la directrice : « *le bénévolat, je pense que c'est œuvrer ensemble, sortir de sa sphère privée pour aller vers le commun mais non marchand, d'ailleurs certains quittent les jardins à cause de ça parce qu'ils ne souhaitent pas être dans une dynamique de bénévolat, de commun* ». L'ensemble des participants s'accorde sur la nécessité de trouver des définitions communes qui fondent un langage commun, et soient le socle sur lequel réinventer la gouvernance de l'association.

De fait, la discussion s'oriente progressivement vers la place accordée aux jardiniers, qu'ils soient bénévoles ou usagers, au sein de la gouvernance associative, c'est-à-dire au sein des processus décisionnels. Pour l'une des bénévoles, « *il est temps de changer notre vision des choses sur les notions d'usager et de bénévole et sur comment on les considère, comment ils se positionnent dans la vie associative, il y a évidemment le côté service public avec la mise à*

disposition gratuite de parcelles à des personnes mais c'est aussi de la co-crédation, les mots créent la réalité et je pense qu'être dans une association, ça suppose qu'on ait tous le même pouvoir de décision, et c'est ça aussi qui fait qu'on a voulu questionner le projet associatif et évoluer vers d'autres modes d'organisation en interne ». Si l'association évolue vers la mise en place d'un CA qualifié de « collégial » qui serait ouvert, sans définition rigide de statut, étendre le fonctionnement participatif à l'ensemble de la gouvernance associative pose question. Lorsque l'une des partenaires de l'association évoque l'organisation en commissions sur le modèle de l'holocratie ou de la sociocratie, avec la mise en place éventuelle d'une commission autonome de jardiniers, l'ensemble des participants apparaît enthousiaste, cette commission pouvant devenir un espace d'implication intermédiaire pour les adhérents qui ne souhaitent pas s'impliquer au CA (notamment en raison des tâches administratives et gestionnaires).

Pour l'association **Habitat Jeune**, la discussion s'étant tenue le 4 mars 2019 s'est déployée autour de différents points : le besoin d'inventer de nouveaux indicateurs de richesse, l'affirmation d'un « bénévolat militant » et d'un « bénévolat salarial », ainsi que la question de la transmission entre bénévoles et entre salariés et bénévoles, voire des conditions de leur mobilisation réciproque.

A bien des égards, il s'agit de trouver de nouveaux leviers pour faire émerger une coresponsabilité collective entre bénévoles et professionnels. Le président d'Habitat Jeune Pau déclare ainsi : « *les associations ne doivent pas diviser bénévoles et professionnels mais ne pas confondre non plus leurs apports, il faut interroger nos manières d'être bénévole et nos manières d'être professionnels* ».

Dans cette lignée, la question de la qualification des formes de bénévolat au sein des associations n'était pas sujette à consensus : si pour certains, tout processus de qualification ou de monétisation du bénévolat représente un étau rigidifiant la participation citoyenne, pour d'autres, « *cela peut être aussi un élément d'argumentation vis-à-vis des partenaires pour valoriser l'économie humaine, pour visibiliser cette richesse humaine et informelle à travers de nouveaux indicateurs* ». Pour le président d'Habitat Jeune, cela renvoie à la nécessité, pour les associations, de « *se poser la question de leur spécificité par rapport au secteur public et au secteur marchand* ».

Pour bon nombre de personnes présentes, l'enjeu principal réside dans la recherche et la reconnaissance de critères alternatifs d'évaluation du bénévolat, qui se distinguent des évaluations quantitatives, représentant une « *contradiction* » vis-à-vis de la dynamique d'engagement. Le nouveau directeur de l'association évoque ainsi la mise en place, au Bhoutan, depuis 1998, du Bonheur national brut (BNB) comme indicateur de la santé du pays, afin d'illustrer le besoin de réinventer les critères de mesure de l'engagement bénévole. En revanche, l'un des élus présents lors de la session de restitution souligne : « *La monétisation du bénévolat est hyper importante parce que, lorsqu'il y a des demandes de financement et qu'on voit un engagement bénévole important dans le budget, c'est une force humaine qui joue vraiment ! C'est important de le valoriser car ce sont aussi des compétences, du temps et des réseaux mis au service de l'association, le poids du bénévolat est un vrai élément de différenciation* ».

2.1.1. Les postures professionnelles : une ressource structurante pour les modèles socio-économiques

Les frontières entre professionnalité militante, bénévolat salarial et travail bénévole apparaissent poreuses dans les fonctionnements associatifs, suscitent des questionnements internes et méritent un approfondissement spécifique que nous ne pouvons effectuer dans le cadre de cette étude. On ne peut faire abstraction des ambiguïtés voire des contradictions inhérentes au travail bénévole, oscillant entre engagement citoyen et travail gratuit (Simonet, 2010) et pouvant, à ce titre, dissimuler des rapports d'exploitation d'individus dont les contributions ne sont pas rémunérées. De la même manière, le salariat associatif peut être appréhendé comme un débouché face à la précarisation du marché du travail (Hély, 2009). Cependant, il apparaît réducteur de percevoir le travail associatif, qu'il s'agisse de l'implication gratuite du bénévole ou de l'implication rémunérée du professionnel, comme dénué de toute empreinte politique ou de toute appartenance à un univers de sens construit collectivement. En particulier, le travail salarié associatif doit être appréhendé comme un champ de tensions, d'ajustements et de compromis permanents entre activité gestionnaire et militantisme, reconnaissance de compétences spécifiques et ouverture participative. A cet égard, une analyse plus pointue du travail salarié associatif et de son rôle dans les modèles socio-économiques associatifs nécessiterait explorer la diversité des types d'engagements professionnels (Champy, Israël, 2009).

2.1.1.1. Des compétences relationnelles et analytiques invisibles: un travail microscopique « de fourmi »

La prise en compte des compétences, savoirs et savoir-faire des habitants ne se décrète pas, elle se construit, en reposant sur des postures professionnelles attentives à l'intégration de la pluralité des contributions et visant à accompagner l'autonomisation individuelle et collective des habitants. Cependant, la préservation de postures professionnelles politiques plus que gestionnaires (Neveu, 2015, p.86) demeure un enjeu de taille dans un contexte d'injonction institutionnelle au perfectionnement des outils et mécanismes de gestion associative. En particulier, les postures professionnelles étudiées à Coréal, la Maison de Courcelles et Habitat Jeune encouragent la participation citoyenne à travers des pédagogies émancipatrices visant à faire entendre les « sans voix » (Carrel, 2013), à susciter la prise de responsabilité ou à favoriser l'activité délibérative. Les pratiques d'éducation populaire étudiées tendent à créer les conditions et l'environnement propices où les « usagers » et habitants deviennent artisans de leur propre apprentissage et autonomie (Freire, 2017). Ces pratiques professionnelles prennent la forme de stratégies et méthodologies diverses, à la fois souterraines, conviviales et formalisées à travers des techniques d'encadrement de

la participation et de la délibération.

A Coréal, les professionnels investis dans le travail de terrain s'inscrivent dans trois démarches de proximité déployées sur le temps long : d'un côté, une démarche d'enracinement dans les réseaux locaux de sociabilité et de présence sur les lieux de vie des habitants, permettant de tisser un rapport de confiance mutuelle et d'interconnaissance durable, de l'autre, une logique d'accompagnement à la construction d'une parole politique collective qui dépasse l'échelle individuelle et le seul registre conflictuel et puisse porter des propositions concrètes face aux élus, comme nous avons pu le voir avec le Conseil citoyen, enfin, une logique de médiation permettant l'explicitation des besoins et la co-construction d'un service d'utilité sociale, comme avec le cas du réseau de santé communautaire. Ainsi, la responsable de l'animation de rue et de l'accompagnement scolaire souligne : « *ma force, c'est que je maîtrise le territoire, j'ai un très fort relationnel avec les habitants, les familles savent que j'ai toujours été là pour elles, je connais bien leur contexte familial, leur contexte social, économique, je sais où ça fait mal et où ça fait du bien, mais le problème c'est que ça repose beaucoup sur moi, c'est un poste difficile, faut avoir envie de se démener, de déplacer des montagnes, c'est physique, c'est intensif et c'est beaucoup un travail invisible, de fourmi* ». De la même manière, pour la responsable du secteur adultes et familles : « *mon travail c'est d'être au cœur des préoccupations et besoins des populations et permettre à des personnes qui n'ont pas l'habitude de s'impliquer de le faire, en établissant un lien de confiance et petit à petit, par la proximité, et des ajustements, co-construire des choses et pas simplement recueillir des revendications, c'est plus difficile, il faut aussi passer par des phases de convivialité* ». Cependant, ces professionnels-relais, engagés dans un travail de mobilisation locale au plus près des habitants, ne trouvent pas forcément d'appui au sein des équipes associatives et sont souvent isolés dans leurs tâches participatives. Leurs compétences relationnelles si précieuses sont rarement partagées de manière équitable avec d'autres professionnels et leur parole, ancrée dans leur expérience ordinaire et informelle de dialogue avec les habitants, peut être discréditée ou passée sous silence par des visions techniciennes, procédurales et surplombantes de la participation habitante : s'en suit une usure ainsi qu'un double sentiment d'abandon et d'absence d'écoute. La responsable de l'animation de rue et de l'accompagnement scolaire décrit, à propos d'un projet de requalification urbaine impulsé par le bailleur social afin de co-construire des aménagement avec les habitants, une évacuation de son expertise ancrée dans le local : « *Par moment, j'ai l'impression qu'on ne prend pas en considération mon expérience, j'ai vécu et je vis avec eux, je perçois leur perceptions (...), le bailleur pensait que ça allait révolutionner les choses, j'avais dit qu'on se casserait la gueule, mais il fallait le faire, donc je n'ai pas voulu leur couper l'herbe sous le pied, et ça a été saccagé, des bacs avaient été posés près du squat des dealers et ça avait été laissé à l'abandon, j'aurais voulu être davantage concertée et qu'on entende plus ma voix parce qu'il y a une réalité du territoire que je saisis plus que d'autres* ».

A la Maison de Courcelles, les pratiques participatives de l'ensemble des animateurs ou salariés permanents rencontrés sont fortement imprégnées d'une logique de « care », c'est-à-dire de soin mutuel, d'attention aux vulnérabilités et au bien-être d'autrui mais aussi « d'intégration d'une pluralité de voix, différentes et dissonantes » (Ogien, Laugier, 2014, p.137). Cette posture professionnelle implique une perméabilité et une souplesse des postures professionnelles qui évoluent en fonction des besoins et contributions des enfants. Cette dynamique d'apprentissage réciproque est résumée par une des animatrices : *« Ici, on est dans un accompagnement de l'autonomie et les animateurs eux-mêmes sont accompagnés pour évoluer vers cette posture avec les enfants, les animateurs apprennent aussi sur le tas car les situations sont éducatives, les enfants viennent avec leurs visions, c'est une relation réciproque et ça bouscule, ça interroge nos pratiques »*. Cette même posture de soin et d'attention à autrui caractérise les animateurs d'Habitat Jeune, qui s'inscrivent dans une démarche personnalisée de travail sur l'intimité des jeunes accompagnés. Pour l'un des résidents : *« chaque résident a son animateur résident qui aide dans les démarches administrative type recherche d'un HLM mais ils nous épaulent aussi sur des questions plus personnelles, moi c'était mes soucis avec mes parents concernant mon homosexualité ou le dépistage du VIH, il y a un vrai lien de proximité et une écoute attentive, mais il ne sont pas dans l'assistance, en aucun cas il ne font les choses à notre place, ils nous aident à condition qu'on fasse nous même les choses derrière, ils ne nous tiennent pas la main, en fait ils mettent à disposition des ressources pour qu'on deviennent acteurs, d'ailleurs un résident peut proposer un projet sans aucun problème c'est débattu le lundi entre animateurs »*.

Si certains savoir-faire et savoir-être professionnels en termes d'accompagnement de la participation et de l'autonomie sont informels, les compétences d'animation de la réflexion et de la délibération peuvent être explicites dans les fiches de poste. Ainsi, à la Maison de Courcelles, une animatrice socio-éducative a été recrutée en CDI en septembre 2018 afin de dynamiser la vie associative : 50% de son poste est constitué par l'animation du Conseil de Maison et de l'atelier directeur, la coordination événementielle, l'accueil des bénévoles tout au long de l'année et l'organisation de leur temps de présence (arrivée, départ, lien cuisine, couchage, registre, matériel nécessaire), l'animation du réseau de bénévoles (mail, info, appel des bénévoles) en lien avec le CA, et plus largement, son poste est dédié à retravailler l'ancrage territorial de l'association pour ouvrir davantage la participation aux habitants du village.

2.1.1.2. Entretenir la force vive des salariés : formation, opportunités d'évolution des postes et de promotion interne

La capacité des associations à préserver une dynamique d'innovation et de participation collective passe en grande partie par leur aptitude à entretenir la force vive des salariés. La mise en

place d'opportunités de formation et de promotion interne constitue, à cet égard, un levier non négligeable de lutte contre l'usure professionnelle et d'enrichissement de la palette des compétences professionnelles. Ainsi, l'un des bénévoles du CA d'Habitat Jeune déclare : « *L'association fournit pleins d'opportunités de formation aux salariés, elle est volontariste là-dessus, elle pousse à la qualification des salariés parce que un principe fort de l'association, c'est qu'on ne pourra pas toujours donner l'opportunité de créer un emploi mais ici on encourage toujours la personne à se former parce que l'idée, c'est que la personne mette à profit son temps de passage ici pour se qualifier et avoir plus de chances de s'insérer à la sortie, du coup la formation elle est vraiment perçue comme une aide à l'insertion de la personne* ». De fait, divers animateurs ou salariés investis dans les activités administratives ont effectué des formations qualifiantes de longue durée : master politique Jeunesse, licence en intervention sociale, licence professionnelle pour devenir, licence de coordination de projet développement social et territorial, diplôme qualifiant sur l'entretien et le ménage, diplôme comptabilité, etc. L'association encourage également les formations plus ponctuelles d'approfondissement de compétences : les formations en langue, gestion des conflits, supervision d'équipe, organisation du travail sur le service ménage, formations en sécurité, logiciels métiers, études de faisabilité pour les résidences jeune, etc. Enfin, pour la majorité des salariés (quoique certains, en minorité, estiment que l'association ne crée pas suffisamment les conditions pour les changements de poste), l'association valorise l'évolution en interne des salariés : ainsi, la chargée de développement est devenue responsable développement et action socio-éducative avec une fonction de management, certains salariés aux postes d'accueil sans qualification sont passés au service administratif comme comptables, un veilleur est passé à l'accueil, tandis que la majorité des contrats aidés ont été pérennisés en CDI. Outre la mobilité interne des salariés, la réflexion partagée entre salariés autour des postes peut-être un vecteur de décroisement des pratiques professionnelles et de consolidation d'une culture commune du travail associatif. Ainsi, la Maison de Courcelles a institué, chaque année, un temps de travail partagé sur trois jours entre salariés dédié à la construction collective des fiches de postes. Une ancienne animatrice devenue membre du CA souligne : « *Chacun définit les postes des autres, c'est un gros brainstorming transversal* ».

2.3.4. Des formes de gouvernance participative diversifiées

2.3.4.1. Itinéraire de prise de responsabilités et emboîtement des instances décisionnelles.

La Maison de Courcelles

Une complémentarité fructueuse entre les instances de gouvernance : le Conseil de maison et le Conseil d'administration

La gouvernance de la Maison de Courcelles se caractérise par une organisation bicéphale originale, reposant sur les complémentarités entre deux instances délibératives et décisionnelles : le Conseil de maison et le CA. Le Conseil de maison, créé en 2003, intègre des salariés, membres du CA et des bénévoles. Il émerge à la fois du constat partagé d'une méconnaissance des rouages de l'association par les animateurs, du souhait de favoriser l'ouverture participative et l'intégration de nouvelles forces vives mais aussi de d'accompagner la prise de responsabilité graduelle. Le CM fait ainsi office d'interface entre projets de terrain et réflexion politique transversale. La présidente du CA raconte : « *En 2002, on a fait la réflexion qu'il fallait que les animateurs puissent découvrir le fonctionnement de l'association, la machinerie interne, avec l'idée que l'association doit vivre et se renouveler et qu'elle se nourrit de toutes les compétences, quelles qu'elles soient, donc ça part d'une réflexion sur le positionnement de l'association dans l'accompagnement à l'engagement des jeunes, donc le CM est perçu dès le départ comme une passerelle vers l'engagement et vers la prise de responsabilité* ». Le CM constitue un sas d'entrée vers une acculturation politique plus poussée et la prise de décision : il s'agit donc d'un espace charnière dans l'itinéraire d'engagement des jeunes dans l'association. Une membre du CA, anciennement animatrice pendant deux étés puis coordinatrice de colonie, entrée au Conseil de maison puis au CA, souligne : « *Le Conseil de maison c'est comme une annexe du CA pour les gens qui ont envie de s'impliquer, c'est un espace d'investissement, et on ne prend pas la jeunesse pour une illusion : on prend du temps pour donner aux jeunes les outils de compréhension et de discussion* ». Depuis sa création, le CM a largement contribué à enrichir le panel d'activités de la Maison de Courcelles, en proposant la mise en place de diverses commissions : cirque, construction de roulotte, poulailler et potager pédagogique, décoration-bricolage, documentaire sur les colonies de vacances, etc. Chaque commission comprend en général un salarié et plusieurs bénévoles. Le CM impulse également des manifestations parfois devenues emblématiques de la vie associative : il est ainsi à l'origine de l'évènement annuel « *Cirque à Courcelles* », porté à 90% par les bénévoles (une trentaine) et deux salariés, dont le directeur.

Si le CA et le CM sont les deux organes privilégiés d'engagement et de co-construction de l'action associative entre salariés et bénévoles, une troisième instance, plus spécifique, constitue un jalon dans la prise de responsabilité au sein de l'association : l'atelier directeur. Destiné aux

animateurs de colonies désirant devenir directeurs de colonies, il s'agit d'un espace réunissant des directeurs et directeurs adjoints des différents séjours organisés par la Maison, dédié à la réflexion collective sur les projets pédagogiques des séjours, ainsi qu'à la conception d'outils d'accompagnement à destination des équipes d'animation.

La particularité de la Maison de Courcelles réside donc dans le fait de créer les conditions et opportunités pour un cycle de l'engagement, avec l'acquisition progressive de compétences et de responsabilités au fil de son parcours dans l'association. A cet égard, Baptiste Besse-Patin, ayant travaillé avec Jean-Marie Bataille auprès de l'association lors d'une recherche-action, évoque « l'enchâssement des espaces et situations de prise de responsabilité » (2015, p.61), favorisant une intégration progressive à une « communauté de pratique » (Ibid. p.61) selon l'itinéraire suivant : d'abord, une fréquentation de la Maison en tant qu'enfant puis adolescent comme « bénéficiaires » des colonies, puis une implication en tant que stagiaire et une fréquentation de la lingerie, puis la réalisation d'activités d'animation, de coordination d'animation, auxquelles succèdent l'intégration aux ateliers directeurs, et enfin au CM et/ou au CA.

Interchangeabilité des tâches et des rôles, valorisation de la polyvalence

Le fonctionnement de la Maison de Courcelles repose sur une interchangeabilité des tâches et des rôles qui n'est cependant pas synonyme de négation ou de confusion des statuts. Si la définition claire des statuts se fonde sur la reconnaissance des légitimités de chacun et des compétences spécifiques, elle s'intègre dans une culture associative valorisant l'implication de tous dans certaines tâches communes, allant de pair avec un refus de la segmentation entre les aires d'actions respectives. Ce fonctionnement rotatif semble avoir de multiples bienfaits : il permet à la fois de renforcer la polyvalence de chacun, de favoriser un décloisonnement interne et un lien d'interconnaissance et de solidarité entre l'ensemble des personnes travaillant dans la Maison de Courcelles et de créer un ciment commun ancré dans la pratique concrète, levier de cohésion interne. Ainsi, la présidente du CA déclare : « *Les statuts sont là, mais tout le monde est susceptible de toucher à tout, à toutes les tâches* ». De fait, chacun est encouragé à sortir de sa zone de confort. Selon une bénévole, « *ça permet de faire évoluer et de s'extraire des carcans, c'est une source d'apprentissage énorme, moi ça peut sembler accessoire, mais je me souviens du pliage de tarte et du ménage, prendre un rôle et une responsabilité avec lesquels je ne me sens pas à l'aise au départ ; du coup, tout ne découle pas d'une seule personne, ça donne plus de poids à l'équipe* ». A ce propos, une salariée ajoute : « *La délégation permet vraiment de casser nos habitudes, ça amène de l'innovation* ». Une des illustrations de cette interchangeabilité des tâches est l'obligation, pour chaque salarié, y compris le directeur, de consacrer un jour par semaine au travail en cuisine. De la même manière, cette interchangeabilité est présente dans l'organisation rotative des animateurs de

colonies : chaque jour, les animateurs choisissent parmi eux le coordinateur de la journée, qui devient le chef d'orchestre temporaire, maîtrisant le planning de tous les autres animateurs et leur proposant de mettre en place des activités. Le coordinateur joue rôle d'aiguillon et de pilier dans l'organisation des colonies, en entendant les demandes des uns et des autres, en répartissant les tâches mais aussi en jouant un rôle de médiation et pacification entre les enfants. Pour l'un des animateurs en CDD, « *ici, tout le monde fait un peu tout et il n'y a pas vraiment de séparation entre les tâches, c'est un peu comme à la maison* ». Une animatrice ajoute : « *le rôle de coordinateur peut être assuré par tout le monde mais une fois que les animateurs sont un peu rodés, ce sont des mini-directeurs pour la journée* ». De la même manière, le rôle d' « agent de sécurité » est tournant entre les animateurs, chacun devant successivement se dédier aux activités de surveillance et de répartition du courrier. Enfin, notons que la récente mise en place d'un parrainage entre membres du CA et salariés, ayant pour objectif de faire coïncider le fonctionnement des colonies avec le fonctionnement de l'association, s'inscrit dans le sillage de cette culture associative de décloisonnement des tâches et des sphères d'action.

La recherche-action comme levier d'innovation associative

Mentionnons, pour terminer, que les processus de co-production de connaissance entre acteurs et chercheurs peuvent constituer des leviers privilégiés de questionnement des pratiques et des référentiels, suscitant des enrichissements mutuels faisant évoluer les fonctionnements associatifs. Les deux recherche-action menées en 2005 puis en 2012 entre l'association et le chercheur Jean-Marie Bataille et réunissant les salariés permanents, les animateurs et les bénévoles pour des temps d'observation, de production de diagnostic et d'écriture collective, ont eu un impact central sur la consolidation du projet associatif et de l'organisation collective, notamment en termes d'accompagnement à la prise de responsabilité des jeunes. Les deux processus de recherche-action ont également débouché sur la mise place de rencontres régulières acteurs/chercheurs, « Les rendez-vous de Courcelles », comprenant un symposium, une conférence et des ateliers de travail entre professionnels et universitaires dans les champs de l'animation, de l'éducation et du social.

2.3.4.2. La mise en œuvre d'une « gouvernance partagée ». La MJC La Fabrique

Au sein de la MJC, l'installation progressive d'une « gouvernance partagée » par le nouveau directeur se heurte à une culture professionnelle héritant de la gestion hiérarchique et pyramidal portée par son prédécesseur. Néanmoins, la définition même de la « gouvernance partagée », telle que la conçoit le directeur, ne pointe pas tant vers une ouverture du processus décisionnel dans une perspective de construction collective des décisions, que vers un accroissement de la logique de consultation, du dialogue collectif et de l'autonomie des salariés dans la prise en charge de leur

projets respectifs. Ce changement de gouvernance suscite des réactions mitigées entre les salariés : si la plupart salue l'évolution vers plus de transversalité, de débat collectif et d'autonomie professionnelle (déconnecté cependant de l'accès à la décision qui reste entre les mains du directeur), permettant d'acquérir une vision d'ensemble de l'association et pour certains, d'atteindre un épanouissement professionnel, d'autres restent partisans d'une direction concentrant davantage les pouvoirs et critiquent cette délégation partielle des responsabilités. Pour l'un des salariés, « *il y a un vrai changement de paradigme de travail, on est passé de la centralisation hiérarchique, où l'ancien directeur faisait sa cuisine, à la décentralisation avec ce nouveau directeur, où il nous invite à être acteur du projet du début à la fin, on construit l'action c'est notre responsabilité, c'est pas une injonction qui vient du haut, chaque référant doit ficeler son travail de A à Z, moi ça me va, on fait un plan de travail à partir d'un diagnostic partagé à travers des enquêtes pour récolter des informations, on traite les données ensemble, on a construit le projet social ensemble (...). Avant on était dans une sorte d'entre soi, maintenant on essaye de partager avec les autres entités, de construire des réseaux de partage, ça permet de se questionner, de déplacer son regard, de se décentrer, avant c'était comme une entreprise, très segmenté et on ne maîtrisait pas vraiment les ressorts de l'action collective, maintenant on saisit tout le processus* ». Selon quelques salariés rencontrés, les divergences d'opinions vis-à-vis de l'adoption d'une gouvernance plus démocratique provoquent la formation de « clans » qui rendent malaisée le travail collectif, ce dernier étant également rendu difficile par l'existence d'un climat de tensions interpersonnelles. Lors de la session-débat organisée à la Maison de Courcelles, nous avons pu assister aux interrogations de certains salariés vis-à-vis de la notion de « gouvernance partagée » poussant le directeur à clarifier sa vision.

Restitution débat MJC La Fabrique : Questionnements autour de la « gouvernance partagée »

Une salariée souligne : « *J'ai du mal à mettre du sens dans la « gouvernance partagée », j'ai du mal à comprendre de quoi il s'agit, je pense qu'on doit se mettre d'accord collectivement sur ce que c'est, est-ce qu'on s'y retrouve tous ?* » Un autre salarié rebondit : « *Oui, il faut qu'on précise ce que ça veut dire en termes de rôles, de responsabilités, d'accès à la décision* ». Un des administrateurs souligne : « *D'ailleurs c'est d'autant plus important que Décathlon et d'autres grosses boîtes sont en train de lancer la gouvernance partagée, donc en quoi on se différencie, nous, de ça ?* ». Le directeur s'engage alors dans une démarche d'explication de sa vision politique : « *Moi ce que j'essaie de mettre en place, en fait, c'est plutôt un management collaboratif et participatif, pour que la gouvernance soit partagée dans une logique de coresponsabilité, de transversalité et de codécision, je veux dire que chacun a sa place et son mot à dire concernant la définition et la mise en œuvre du projet, chaque parole a sa valeur, son expertise, c'est ma représentation de l'éducation populaire en fait* ». Une salariée répond : « *pour moi c'est plus de la gouvernance contributive, la direction va trancher en fonction des contributions de chacun, et pour moi, le bénévolat doit être le carburant de cette gouvernance* ». Le directeur précise alors sa pensée : « *En tant que directeur, c'est ma responsabilité de proposer une ligne d'action, une direction qui est soumise à vos opinions à tous, et*

le CA, pour moi la tâche du CA c'est la réflexion politique, plus que l'administration gestionnaire, l'idée c'est qu'ils mettent la comptabilité et la gestion au service du projet politique ».

La transition vers un modèle organisationnel de « gouvernance partagée » passe, au sein de la MJC, par la création de commissions portant sur des sujets jugés problématiques ou à développer. Ainsi, courant 2018, 7 commissions ont émergé, venant s'ajouter au Conseil de vie sociale des jeunes (où se codifient collectivement les règles de vie des jeunes) : Finance (5 personnes) ; Famille (10 personnes) ; Communication (6 personnes) ; Travaux (4 personnes) ; Petite enfance, Enfance, Jeunesse (en cours de création) ; Suivi du projet social (7 personnes) ; Bourse au projet des jeunes. Cette bourse est une commission-dispositif visant à accompagner la réalisation de projets portés par les jeunes au service des habitants. La commission fonctionne en 5 collèges, détenant un vote chacun : partenaires (un élu et un représentant associatif, tel que le Club Prévention API) ; bénévoles (membres du CA) ; salariés ; jeunes enfants mineurs (entre 2 et 4 jeunes) ; les 18-25 ans (2 jeunes). Depuis Janvier 2019, trois projets ont été impulsés et financés : un projet de livret portant sur « L'école avant, l'école aujourd'hui » autour d'une maison de retraite et porté par plusieurs jeunes femmes (travail d'entretien auprès des personnes résidant en maison de retraite, consultation des archives, projet photo, etc.), un projet d'accès aux denrées alimentaires de première nécessité porté par un groupe de jeunes mis en relation avec une association de maraude et de distribution alimentaire, et un projet d'installation d'une chasse à l'œuf et d'une mini-ferme au bas d'un immeuble du MCF Prouvost, dans le quartier populaire du Flocon, porté par une groupe d'enfants de 9-11 ans. Ainsi, la MJC apparaît être dans un tournant vis-à-vis de son ouverture à la participation habitante : cette ouverture est largement le fait du volontarisme politique de son directeur, dont le souhait est d'enrayer la coupure s'étant installée entre l'équipement et le voisinage. Ainsi, l'un des salariés précise : « *« Le bénévolat est pas assez important, on a raté le train avec les bénévoles et avec les habitants, on a toujours gardé une barrière, l'habitant était considéré comme un consommateur et un client, c'est en train de changer avec Michel, il incite à la participation dans les évènements festifs et même dans l'association, il milite pour qu'il y ait plus d'habitants en AG, au CA, et la réorganisation de l'espace pour que ce soit plus accueillant, ça va dans le même sens ».*

2.3.1.7. Questionnement du projet associatif et réinvention du service : la réflexivité critique d'un groupe de bénévoles (A Fleur de Pierre)

En 2018, un groupe bénévole s'auto-organise pour interroger les dysfonctionnements de l'association, renouveler le projet associatif et le mettre en coïncidence avec une gouvernance plus inclusive permettant de susciter la participation de l'ensemble des parties-prenantes dans la construction de l'action associative. Ce groupe exerce ainsi une réflexivité critique et fait figure de

creuset d'élaboration de propositions et d'instance d'interpellation pour améliorer le fonctionnement de l'association en cohérence avec sa visée politique, sociale et écologique. Il met en exergue plusieurs problèmes au cours des réunions : la dépendance aux financements publics, un déficit de communication interne, des processus de discrimination et un manque de bienveillance, un manque de temps chronique ainsi qu'une organisation hiérarchique défailante, un épuisement des salariés face à la surcharge de travail, un manque d'intégration des bénévoles jardiniers dans les instances de l'association, une déconnexion entre les membres du CA et le fonctionnement quotidien de l'association, une difficulté de la directrice à déléguer des responsabilités. Deux constats saillants sont mis en lumière par ce groupe bénévole : d'une part, la logique forte de concentration du pouvoir décisionnel et les conflits récurrents de légitimités, et d'autre part, le poids des routines, des habitudes et des manières de faire, entravant l'innovation collective.

Les rapports de domination sont considérés comme particulièrement prégnants, sans être remis en cause ni questionnés, et provoquant une perte de l'énergie vive de l'association : ils concernent à la fois la question de la prise en compte et de la valorisation des contributions des jardiniers que celle du monopole décisionnel de la directrice. Ainsi, l'une des bénévoles de ce groupe souligne : « *Ici la domination s'exprime de pleins de manières différentes, il y a des personnes à qui on ne donne jamais la parole, c'est une véritable exclusion alors que dans les faits, on est 200 adhérents ! Il n'y a pas assez de vecteurs d'expression pour les jardiniers, et il faudrait faire un travail de légitimation de ces personnes qui sont souvent en difficulté, manquent de ressources, un travail de légitimation pour qu'elles se sentent en confiance pour s'impliquer dans la vie de l'association, il ne faut pas assister et infantiliser les gens mais qu'on arrive à susciter une mise en partage des expressions et des décisions dans une logique de valorisation de la personne et d'apprentissage collectif* ». Elle ajoute : « *On doit évoluer vers un vrai fonctionnement collégial, car actuellement, il y a un manque de concertation, et le CA est dans une position de validation par rapport aux choix de la directrice, elle impose inconsciemment ce qu'elle pense être le mieux, et donc il y a un autoritarisme de fait qui a souvent posé problème, et lié à ça, il faut générer plus de perméabilité avec l'équipe bénévole pour permettre un renouvellement* ». Les crispations conflictuelles au sein de l'association proviennent majoritairement du manque de pluralisme interne : si l'ensemble des personnes rencontrées durant l'enquête reconnaissent le militantisme chevronné de la directrice ainsi que son dévouement total pour l'association, beaucoup décrivent également une mainmise sur la prise de décision et un manque de tolérance vis-à-vis des opinions divergentes, produisant une domestication de la contestation et un mal-être de l'équipe. Ainsi, une autre bénévole déclare à propos de la directrice : « *Elle a vraiment du mal à déléguer et elle est très perfectionniste, elle demande à ce qu'on soit à sa façon, et comme on est dans un esprit de coopération, les autres salariés disent ce qu'ils pensent et ça crée des clashes, donc les gens ne se sentent pas bien et le climat de l'association*

n'est pas bon, ce qui est largement aussi le fait du manque de financements et qu'on arrive pas à être sur du long-terme, c'est le financier qui freine l'humain ».

Afin de revitaliser le projet associatif ainsi que la gouvernance associative, le groupe bénévole défend l'adoption d'une « approche *permaculturelle* » de l'association. La permaculture est pensée comme un principe social d'organisation : il s'agit de mettre en place un écosystème d'interdépendance favorisant la circulation des énergies au sein de l'association dans une perspective relationnelle de partage et de soin réciproque. Diverses propositions sont mises en avant, touchant aux sources de financements, à la mise en place d'une organisation plus horizontale, et à l'implication des adhérents :

Solutions proposées dans le groupe bénévole et soumises à approbation du CA

Trouver de nouvelles sources de financement, autres que les subventions, pour tendre vers l'autonomie financière et être libres dans nos choix et orientations :

- ✓ Trouver des terrains pour les jardins auprès de personnes privées et sortir de prêts de terrains publics.
- ✓ Arrêter de financer des emplois aidés pour l'insertion professionnelle qui mobilise du temps, de l'accompagnement et de l'argent, mais permettre l'insertion tout court, autrement (qui existe déjà).
- ✓ Trouver des sources d'autofinancement :

Arrêter avec les subventions, qui sont chronophages en amont (constitution des dossiers), comme en aval (bilans), qui mobilisent du temps salarié qui pourrait être alloué à d'autres tâches et qui empêchent toute autonomie et dépendent de la politique en vigueur.

- ✓ Cotisation /adhésion libre ou fixe ?
- ✓ Vente de services ou prestations:
 - Compostage
 - Interventions paysagères chez des particuliers
 - Location d'espaces de jardin, (prévus à cet effet), pour des spectacles (danse, concert, théâtre, bals, cinéma avec projections de films, documentaires...en plein air (par exemple pour « potes of the top » ou les échappées du théâtre Durance ?) ?
 - Plants ou graines ?
 - Stages (par exemple de cuisine, payants et gratuits) ?
 - ✓ ventes de produits : gâteaux, boissons, récoltes potagères, tickets de spectacles... ? Lors de manifestations festives (« jardins en fête »), culturelles (« fête de la diversité culturelle »... à inventer, concerts, spectacle de danse) ou citoyennes (« faites de la solidarité », débats ou conférences sur des sujets de société ...) : gâteaux, tartes, cafés, vin, jus de fruits (cuisinés par des bénévoles, mais aussi venants de fruits d'avenir ou d'autres producteurs locaux et payés par le biais de la monnaie locale → la roue)... ?
 - ✓ Garder une parcelle pour vendre la récolte potagère, toute l'année (cultivée en jardin forêt – permaculture) ?
 - ✓ Proposer, par exemple l'été des projections de films, de documentaires, en plein air dans les jardins, avec vente de tickets à prix modique ?
 - ✓ Dons monétaires, mobiliers, immobiliers ou manuels
 - ✓ Bar restaurant ou café citoyen dans un mobil home sur une parcelle de loisirs?
 - ✓ Magasin : légumes, fruits, jus, confitures, bocaux... ?
 - ✓ Sur le modèle de la permaculture, travailler en complémentarité avec d'autres associations dans certains domaines, sous forme de troc, d'échanges de service, ce

qui permet d'éviter des dépenses. (ce qui se fait déjà un peu, avec « la presse à fruits », « re-cycles », cantines scolaires, « compost'ere »...et d'autres que je ne connais pas)

Au niveau du **CA repenser les statuts et le fonctionnement vers plus d'horizontalité et de porosité** avec

- Un collège solidaire, pour plus d'ouverture et de circulation :
Par exemple, au 3 C, le collège solidaire est composé de 7 membres minimum, élus pour un an (seuls ceux à jour de leur adhésion). Tout membre peut demander son incorporation, au cours de l'année, cette demande est soumise à la décision du collège solidaire. Le collège désigne 3 membres en son sein, qui seront délégataires de la signature sur le compte bancaire. Les membres prendront collectivement et solidairement leurs responsabilités devant les tribunaux compétents.
- Limiter la durée du mandat, pour plus de turn-over et se poser la question sur la possibilité ou non de se représenter

Motiver, donner envie de s'impliquer aux adhérents et inclure sans discriminations:

- ✓ Responsabilité partagée (au CA), si pas trop de compétences, l'aspect collégial peut rassurer et permettre d'oser tenter l'expérience.
- ✓ Permettre aux adhérents de décider collectivement des orientations et des ateliers.
- ✓ Adhésion à prix libre pour que personne ne soit exclu.
- ✓ Libre implication pour les bénévoles et adhérents en général, qui n'implique pas d'obligation contractuelle de participer à une manifestation ou au fonctionnement de l'association.
- ✓ Créer des temps forts aux jardins (comme jardins en fête), ou encore des journées portes ouvertes qui permettent aux jardiniers de montrer le fruit de leur travail.

Ceux qui sont en position de **pouvoir**, à un moment ou à un autre, comment ils peuvent le mettre au service du collectif? Être conscient des oppressions, injustices et mécanismes de **domination**. Comprendre le système, rechercher ce qui peut le modifier vers plus de justice et d'égalité.

Les bases, les idées sont là, reste à les **organiser** pour minimiser la perte d'énergie et optimiser les rendements. Il faut chercher à faciliter les liens utiles entre chaque composante du système : une juxtaposition judicieuse des éléments compagnons remplace le besoin de transport et tout travail inutile.

2.3.4.3. Compartimentage du fonctionnement associatif et dilution de la co-responsabilité : le défi d'instituer un « rapport d'exigence mutuelle ». Radio Pulsar

Le « *bénévolat structurel* » de Radio Pulsar, décrit dans la première partie de cette étude, est également un *bénévolat parcellaire*, constituant à la fois la force et la faiblesse du projet : l'engagement bénévole est largement segmenté et compartimenté. Chaque bénévole est autonome sur son champs d'action, lui permettant d'expérimenter, d'acquérir des savoir et savoir-faire, constituant une source d'épanouissement puisque le bénévole maîtrise à la fois les moyens et les finalités de l'action développée, et dispose d'un pouvoir de décision touchant aux moyens et aux fins. Cependant, ce bénévolat parcellaire n'est pas contrebalancé par des espaces transversaux de rencontre qui pourraient jouer le rôle d'interface. La radio est ainsi marquée par un déficit de culture collective commune et, découlant partiellement de cela, par un manque d'acculturation au projet politique. Ainsi, si le bénévolat charpente entièrement l'action associative, en constitue le sous-bassement, son socle principal, l'une des fragilités de ce bénévolat est son caractère fortement

compartimenté qui n'est pas équilibré par l'existence de d'instances d'interconnaissance et de décisions collectives entre bénévoles des émissions. Si le bénévolat segmenté n'est pas forcément une faiblesse, l'association pouvant se nourrir des diverses échelles du bénévolat qui n'a pas à être forcément intégral et transversal, le manque de communication et de connaissance entre bénévoles des émissions, ainsi que le manque d'instance de rencontre, constituent un frein pour la consolidation de la participation collective. De fait, le salarié en charge de la programmation-coordination déclare : *« Il n'y a pas vraiment de cohésion des bénévoles autour d'un projet commun, les gens sont pas hyper fédérés, il y a entre 150 et 180 bénévoles actifs, et il y a une vie bénévole du matin et une vie bénévole du soir, et ils ne se connaissent pas forcément entre eux, mais il y a des affinités de groupe entre bénévoles du matin, bénévoles du soir »*. De la même manière, le chroniqueur bénévole de la matinale sur l'Europe souligne : *« Il y a une scission entre les bénévoles du matin et du soir, et même je dirais que parfois, les bénévoles du soir sont dans un rapport d'instrumentalisation de la radio, faut arrêter de penser que la radio c'est juste un moyen technique, ça devrait être une communauté, enfin au moins une association avec un partage de valeurs, je considère pour l'instant qu'on est un mélange de différentes communautés »*.

L'association semble ainsi être constituée de micro-communautés d'affinités entre bénévoles du matin et bénévoles du soir, recoupant une scission générationnelle entre étudiants investis davantage sur les temps du matin et bénévoles plus âgés ou historiques impliqués dans les émissions du soir. De fait, l'association tente actuellement de remédier à ces fractures internes, en stimulant des parrainages entre bénévoles anciens et plus jeunes dans l'animation des émissions, et en instituant des commissions qui peinent à attirer des forces vives. L'un des bénévoles d'émission souligne : *« Les commissions c'est un échec, y'en a que deux qui fonctionnent, numérique et financière, ça prend pas parce qu'on est une grosse asso et que c'est pas facile de fixer un cadre collectif, chaque personne a un cadre particulier dans son émission, y'a pas de cap commun, je pense qu'il y a un vrai manque sur le projet commun (...). Il devrait y avoir cette dimension de convivialité mais elle n'est pas vraiment là »*. D'ailleurs une autre bénévole renchérit : *« Ce sont souvent les mêmes qu'on voit aux réunions, qui donnent un coup de main, le nombre de bénévoles qui s'impliquent sur autre chose que leur émission est pas énorme c'est pour ça que les commissions ne fonctionnent pas très bien, elles vivent »*. Enfin les bénévoles d'émission rencontrés mettent tous en exergue le manque d'implication des bénévoles du CA dans la vie quotidienne, considérés comme invisibles au sein de l'association. Afin de reconnecter CA et activités quotidiennes de l'association mais aussi d'améliorer la représentativité des étudiants, 3 étudiants investis dans la mise en place d'émissions et de chroniques sont entrés au CA.

2.3.4.4. Binômes et séminaires administrateurs-salariés : un vecteur d'articulation entre action et production de connaissances partagées ? Habitat Jeune et Coréal

Au sein d'Habitat Jeune, la démocratisation du fonctionnement associatif passe essentiellement par l'instauration de séminaires thématiques de questionnement collectif et de binômes entre administrateurs et salariés. En 2017-2018, quatre groupes de travail entre professionnels et bénévoles du CA étaient effectifs autour de la communication, de la participation des jeunes/usagers à la gouvernance, des finances et des travaux. L'investissement des administrateurs auprès des salariés dans l'activité quotidienne semble permettre une « infusion », les bénévoles dirigeants améliorant leurs connaissances des tâches opérationnelles et des difficultés concrètes rencontrées par les salariées et ces derniers se familiarisant avec des enjeux stratégiques ou la dimension plus politique de l'association. L'institution pérenne de ces binômes est allée de pair avec un constat partagé, émanant des salariés, d'une disjonction entre les bénévoles du CA, porteurs du militantisme et de la vision stratégique de l'association, et les bénévoles-résidents, s'impliquant dans le fonctionnement de l'épicerie solidaire ou participant de manière informelle et quotidienne aux activités de l'association (prise en main de sorties, de soirées, de projets) sans être acculturés au projet politique. De fait, pour la plupart des salariés rencontrés, ce n'est pas tant la participation bénévole des usagers-résidents qui constitue le levier de démocratisation interne, mais bien plus l'articulation étroite entre action, réflexivité et production de connaissances partagées. Une professionnelle déclare : « *En interne, on fonctionne un peu sur le mode de la recherche-action entre salariés et bénévoles du CA, on cherche à être dans l'expérimentation, et à analyser ce qu'on fait à partir d'un travail collectif sur nos représentations, par exemple là on a entamé des temps de réflexion sur les distinctions entre mutualisation, coopération et partenariat, qui sont des choses différentes qu'on ne doit pas confondre* ». Une autre souligne : « *Quand on agit, on essaye toujours d'avoir un temps de recul, d'analyse, et de questionnement, pour mettre en correspondance nos actions avec nos réflexions et notre projet associatif* ». C'est dans cette même perspective que le centre social Coréal a commencé à impulser également des binômes administrateurs-salariés, tels que celui formé par le président de l'association et la responsable du secteur adultes familles dans l'animation du Conseil citoyen, afin de favoriser la rencontre entre l'investissement plus institutionnel et gestionnaire des administrateurs et l'investissement productif des salariés.

Conclusion : Résultats, chantiers de réflexion et pistes de travail futurs

L'enquête menée auprès des 6 associations de l'échantillon nous permet d'esquisser divers résultats quant aux modèles socio-économiques des associations JEP, qui n'ont pas valeur de généralité mais permettent de mettre en lumière certaines expérimentations et démarches abouties ainsi que de mettre en avant des hypothèses à approfondir sur un échantillon plus large. En se distançant conjointement des **approches managériales et technocratiques des modèles socio-économiques, véhiculant des visions à la fois entrepreneuriales et fonctionnelles des fonctionnements associatifs**, cette étude a mis l'accent sur la nécessité de **réarticuler dimensions socio-économique et socio-politique des associations**. Dans cette perspective, l'enquête a fait le pari de recentrer la focale sur deux composantes faisant **la spécificité historique des associations de jeunesse et d'éducation populaire : l'engagement citoyen et la construction collective de sens articulé à l'action**.

Nous avons montré que penser l'étayage mutuel du socio-économique et du socio-politique dans les fonctionnements associatifs induisait de penser le pendant économique de l'engagement citoyen : **la réciprocité**. Nous avons mis en exergue de quelle façon la réciprocité pointe vers des relations symétriques d'interdépendance entre des groupes ou des individus aux savoirs, compétences et capitaux culturels-économiques variés, et avons choisi de l'analyser à travers deux prismes privilégiés : d'un côté, les dynamiques de co-construction de l'action associative entre salariés, bénévoles et usagers et de l'autre, les coopérations territoriales. De manière complémentaire, nous avons éclairé de quelle façon, dans **un contexte de montée en force d'une idéologie partenariale et d'injonction à l'adaptation qui masquent les relations de conflictualité**, il importait d'appréhender les rapports entre associations JEP et pouvoir publics à travers **la tension entre autonomie critique et co-construction de l'action publique**. A cet égard, trois grandes dynamiques se profilent dans les associations étudiées :

- La dynamique de **contre-pouvoir**, dans une logique de **débordement et d'interpellation des institutions**.
- La dynamique de **partenariat**, caractérisée par une **relation asymétrique d'intercompréhension et de soutien** entre élus et équipes associatives, mais aussi parfois par **un militantisme institutionnel des élus** défendant la légitimité des associations auprès d'autres élus.
- La dynamique de **co-construction de l'action publique**, induisant l'implication des acteurs associatifs dans les différentes phases de conception, mise en œuvre, suivi et évaluation

d'une politique, aux côtés des acteurs institutionnels, dans **une logique symétrique de coopération conflictuelle et de coresponsabilité**.

De manière complémentaire, au terme de cette étude, les types de régulation publique déterminant la mobilisation des ressources issues de la redistribution apparaissent complexifiées. On peut identifier quatre grands types, correspondant aux marges de manœuvre dont dispose l'association pour influencer les cadrages institutionnels mais aussi au partage d'une communauté de visions existant entre financeurs et associations :

- **La régulation tutélaire**, induisant une soumission des associations à un ensemble de normes et de critères préétablis qui ouvrent le droit à des financements. Cette forme de régulation tend à produire un formatage des activités et à cantonner les associations dans un rôle de prestataires de services publics.
- **La régulation tutélaire concertée**, qui est une forme de régulation tutélaire aménagée et plus souple : si des critères sont préétablis, cette forme de régulation correspond à la prise en compte, par les collectivités, de la spécificité associative et de la réalité territoriale dans l'attribution des financements publics, attestant d'une implication des financeurs dans la
- **La régulation concurrentielle**, correspondant à la mise en compétition des associations entre elles ou avec des entreprises sur des marchés publics. Elle comporte un risque de glissement des associations vers le modèle entrepreneurial puisque les associations sont évaluées à partir de référentiels communs à ceux des entreprises.
- **La régulation négociée**, s'inscrivant dans une logique de co-construction de politique publique, suppose la co-élaboration des critères de financement entre acteurs associatifs et responsables publics.

L'analyse des ressources marchandes des associations selon une approche substantive a permis d'éclairer des **degrés divers d'encastrement du marché dans la réciprocité et le registre politique**. La force de certaines associations de l'échantillon réside dans le fait de privilégier une prestation et vente de services à destination de clients partageant les mêmes objectifs sociaux et politiques ou d'élaborer une offre qui correspond aux revenus, conditions de vie et besoins des destinataires de l'activité dans une visée d'équité. Réciproquement, le recours à un service associatif plutôt qu'à un service de type marchand-entrepreneurial du secteur lucratif atteste, dans certains cas, d'une réelle reconnaissance du projet politique porté par l'association et de son expertise spécifique. De la même manière, **la valorisation des mises à disposition et des aides indirectes** dont bénéficient les associations a permis de montrer des logiques de soutien et de solidarité émanant

des pouvoirs publics locaux comme des particuliers non négligeables pour la survie économique des associations et le maintien de leur projet d'utilité sociale.

L'étude a montré comment la captation de ressources marchandes et réciprocaires dépendait largement des coopérations territoriales : nous avons mis en exergue **un gradient des coopérations territoriales**, afin d'éclairer de quelle façon **les associations JEP s'inscrivent, dans des démarches innovantes de dynamisation du tissu socio-économique local et d'accompagnement des entrepreneurs locaux**. L'enquête a dévoilé des alliances fructueuses entre associations mais aussi entre associations et petites et moyennes entreprises, constituant des leviers du développement socio-économique local par la mise en synergie d'une diversité d'acteurs et le lancement de projets communs. Trois types ont été mis en avant :

- ✓ La **coopération résiduelle**
- ✓ La **coopération réticulaire**
- ✓ La **coopération écosystémique**

L'exploration des réseaux territoriaux des associations JEP a permis de mettre en exergue deux dimensions négligées et pourtant centrales de ces associations (que l'on retrouve dans d'autres parties de l'enquête) : **la recherche-développement** – les associations JEP se positionnent comme des entités expertes de leur territoires, en produisant du savoir enraciné dans l'action de terrain et l'observation quotidienne et tissent des relations avec le monde académique –, et **l'insertion socio-professionnelle** – les associations JEP jouant souvent le rôle de tremplin pour des acteurs économiques locaux et émergents et portant une attention particulière à l'accompagnement de populations vulnérables. **Les associations JEP expérimentent, dans leurs pratiques ordinaires** (dans leur fonctionnement interne et leurs relations aux acteurs du territoire), **le dialogue entre science et société** : outre le lien étroit entre valeurs et action, manifesté par la volonté partagée par nombre d'acteurs associatifs de réinscrire l'action quotidienne dans un univers de sens et de questionner, voire de mettre en débat, le projet associatif en fonction des activités développées, l'enquête montre que **les associations JEP sont souvent investies dans un travail d'investigation de nature quasi sociologique** qui fonde le lancement de nouveaux projets d'utilité sociale.

La capacité des associations à préserver une **démocratie interne vivace** détermine grandement leur survie et leur pérennité : leur aptitude à susciter **une co-construction de l'offre et de la demande au sein d'espaces publics de proximité** impliquant les bénévoles, professionnels et usagers conditionne la mobilisation de richesses humaines. Cette démocratie interne des associations JEP a été décortiquée à travers divers prismes : la mobilisation des habitants et le

développement de leur pouvoir d'agir, les types d'engagement bénévoles, les ressources salariées et les modèles de gouvernance participative.

L'étude a mis l'accent sur **la portée heuristique de penser une écologie du bénévolat**, qui garantit une diversité d'apports bénévoles complémentaires, en prenant en compte les temporalités, motivations, volontés d'investissement et compétences de chacun. Ainsi, nous avons identifié différents types d'engagements bénévoles au sein des associations JEP de l'échantillon. Plus spécifiquement, l'étude a laissé apparaître **une prédominance du bénévolat « réflexif-critique », du bénévolat « expérientiel »** et du **bénévolat « productif d'accompagnement social »**. Cette analyse permet de faire l'hypothèse qu'une des spécificités des modèles socio-économiques des associations JEP résiderait dans le fait de fournir aux bénévoles les conditions et les opportunités d'un épanouissement personnel et d'une construction identitaire à travers un entremêlement du plaisir et de l'apprentissage, parfois qualifiant et professionnalisant (bénévolat expérientiel), mais aussi dans le fait d'élaborer des instances de réflexion collective sur les fins et les moyens de l'action associative, en ouvrant des espaces de questionnement, de débat et de co-construction du projet associatif et des dispositifs qui l'incarnent (bénévolat réflexif-critique), et de permettre une prise en main autonome de certaines activités (bénévolat productif d'accompagnement social). Si la plupart des associations entendent renforcer leur ancrage dans les réseaux de sociabilité locaux et accroître la mobilisation des habitants, le bénévolat dédié à la dynamisation territoriale habitante (bénévolat territorial-communautaire), est encore peu présent.

L'exploration des types d'apports bénévoles a également permis de lancer une réflexion sur des **indicateurs alternatifs d'évaluation de l'engagement bénévole permettant de s'extraire des logiques de monétarisation et de quantification**. Il apparaît nécessaire que les associations trouvent un **équilibre entre valorisation monétaire du bénévolat comme levier d'argumentation et de crédibilité vis-à-vis des financeurs et recherche de critères « substantifs » plus en adéquation avec la dimension d'utilité sociale de leur activité**. L'élaboration d'une grille des engagements bénévoles constitue un premier pas dans ce sens, permettant aux associations de discerner et de valoriser la richesse des types d'engagement bénévole, afin de créer une pluralité d'espaces en interne pour leur déploiement mais aussi de **mieux appréhender les complémentarités entre travail bénévole et travail professionnel dans une logique de coresponsabilité et d'interdépendance**.

La tension entre professionnalité et bénévolat traverse l'ensemble du monde associatif. Si la présente enquête n'a pas réalisé une analyse socioprofessionnelle (ce qui constitue une voie de prolongation de nos analyses), elle a néanmoins mis l'accent sur **certaines ressources salariées invisibilisées** : l'enquête a souligné **la centralité de compétences relationnelles et analytiques d'une majorité de professionnels des associations JEP**, qui ne sont pas toujours apparentes dans les fiches de poste et touchent à l'humain. Ces savoirs et savoir-faire renvoient à la fois à un travail sur

l'intimité, sur l'estime de soi et le besoin de reconnaissance, à un travail d'écoute et d'interprétation, d'animation et d'accompagnement de la participation, etc.

Enfin, **l'étude des formes de gouvernance participative mises en place au sein des associations JEP a laissé apparaître des tentatives diversifiées et originales de délégation du pouvoir et de répartition des responsabilités dans une visée de démocratisation des fonctionnements associatifs.** Si certaines associations ont réussi à pluraliser leurs instances délibératives décisionnelles, en créant un véritable itinéraire d'engagement et de prise de responsabilités permettant aux usagers d'accéder graduellement aux espaces de participation bénévole et aux tâches d'animation et de direction, d'autres associations appréhendent le partage du pouvoir davantage comme un accroissement des processus de consultation et de responsabilisation des salariés comme des bénévoles, tandis que certaines associations restent encore fortement structurées par une prégnance de la direction sur les décisions mais expérimentent des transitions vers une autonomisation de groupes de bénévoles comme forces de critique et de proposition pour réinventer l'action associative. Certaines associations, reposant sur une implication bénévole structurante dans la conception et la mise en œuvre de projets, sont, pour leur part, confrontées à des problématiques de compartimentage de l'action associative qui fragilisent l'évolution vers une coresponsabilité accrue, du fait d'un manque de communication et d'interconnaissance entre les individus. Enfin, d'autres associations n'appréhendent pas la démocratisation de leur fonctionnement à travers la création d'instances spécifiques mais bien plutôt à travers une participation informelle et quotidienne des usagers à la vie associative, ou tentent de mettre en place des binômes administrateurs-salariés afin que les membres du CA combinent les tâches institutionnelles avec un investissement dans les activités de terrain de l'association, permettant d'enrayer la formation d'une oligarchie dirigeante et de favoriser un décloisonnement des sphères d'action.

L'analyse des modèles socio-économiques présentée dans cette enquête suggère, finalement, la mise en place de **différents espaces de travail au sein du FONJEP**, permettant de s'emparer et d'exploiter les pistes émergeant du travail de terrain afin de les convertir en chantier de réflexion et de travail collectif. Trois espaces distincts se dessinent :

➤ **Un « espace de mutualisation »**

Cet espace serait consacré à la mutualisation des pratiques associatives existantes et à la création d'un **patrimoine commun des innovations sociales** impulsées au sein des associations. Il s'agirait donc de favoriser les circulations entre les innovations associatives. A cet égard, on peut imaginer la mise en place d'une **bourse temporaire d'échange de compétences et d'emploi**, afin de favoriser les échanges de pratiques entre associations.

➤ **Un « espace de médiation-traduction »**

Cet espace serait dédié à la dynamisation des **coopérations entre acteurs associatifs et chercheurs**, sous la forme de **séminaires communs** ou de **recherches participatives sur le temps long** autour de concepts et axes de travail définis collectivement. Les coopérations acteurs-chercheurs apparaissent comme un levier innovant de réflexivité et de questionnement des fonctionnements associatifs, puisqu'elles tendent à co-construire des connaissances partagées entre milieu académique et société civile, en nourrissant les apprentissages réciproques et en prenant en compte les légitimités et savoirs spécifiques de chacun. Il s'agirait donc de favoriser les fertilisations réciproques entre pratiques et théorie.

➤ **Un « chantier national »**

Cet espace permettrait d'identifier des **questions-clé qui doivent être travaillées au niveau national** entre associations et partenaires institutionnels. Voici quelques pistes :

- ✓ Des **chantiers territorialisés d'évaluation de l'utilité sociale** des associations JEP.
- ✓ Des **fonds de dotation territoriale** (à l'image du Fonds de Dotation de l'Association Don Bosco en Finistère).
- ✓ La mise en place d'**indicateurs territorialisés sur les financements publics aux associations JEP**, afin d'améliorer **la connaissance des arbitrages budgétaires** réalisés au sein des différents échelons des collectivités territoriales⁶.

⁶ Nous reprenons ici la proposition avancée par Laurent Fraisse, élaborée dans le cadre de son travail à la ChairESS Hauts-de-France, autour de la nécessaire exploitation des comptes et budgets des autorités publiques permettant de saisir plus finement l'évolution du financement aux associations.

Bibliographie

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

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

Branger, V., Gardin L., Jany-Catrice F., Pinaud, S., 2014, *Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire*, Alter'Guide, Projet Corus ESS, Lille : APES, 2014, 44 p.

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

Champy F., Israël L., 2009, « Professions et engagement public », *Sociétés contemporaines*, vol. 73, no. 1, 2009, pp. 7-19.

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

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

Douillet, A-C., Lefebvre R., 2017, *Sociologie politique du pouvoir local*, Armand Colin, Paris, 272 p.

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

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

Eynaud, P., Carvalho de França Filho, G., 2019, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. ERES, Paris.

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

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

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

Gadrey J., Jany-Catrice, F., 2012, *Les nouveaux indicateurs de richesse*. La Découverte, Paris.

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

Gourgues G., Le Roy A., Ottaviani F., 2018, « De la construction participative d'indicateurs aux rapports de force politique urbains. Réflexions sur des indicateurs alternatifs grenoblois », *Géographie, économie, société*, vol. 20, no. 2, 2018, pp. 159-182.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France, Paris.

- Laville J-L., Sainsaulieu R., 2013, *L'Association. Sociologie et économie*. Pluriel/ Librairie Arthème Fayard, 490 p.
- Laville J-L., 2016, *L'Économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Paris, Seuil, 480 p.
- Le Roy A., Ottaviani F., 2015, « La diversité des expériences locales d'indicateurs alternatifs : une étape nécessaire ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. août, no. 3, 2015, pp. 533-555.
- Levesque B., 2002, *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*, Montréal, Cahiers de l'ARUC-ES (I-02), 35 p.
- Levesque B., 2004, « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociale que les autres? », in *Le développement social au rythme de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec et Fonds de recherche sur la société et la culture, p. 51-72
- Pecqueur, B. & Itçaina, X., 2012, « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, (325), 48–64.<https://doi.org/10.7202/1017421ar>
- Salamon L. M., 1987, « Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State » in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 16(1-2):29-49 January 1987
- Salamon L. M., & Anheier, H. K., 1994, "The nonprofit sector cross-nationally: Types and patterns", In Saxon-Harrod S. & Kendall J. (dirs.), *Researching the voluntary sector*. Tonbridge, England, Charities Aid Foundation
- Simonet M., 2010, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, coll. « Travail et salariat », 220 p.
- Vienney C., 1980-1982, *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste