

Les associations traditionnelles face à l'entrepreneuriat social

Patrick Valéau – Enseignant-Chercheur à IAE de la Réunion

Frédéric Annette, Directeur de la CRES-Réunion

Expansion Entrepreneuriat, 2010, n° 7, p. 40-47.

« L'entrepreneuriat social (...) se réfère aux activités encourageant des approches plus entrepreneuriales au sein du secteur non lucratif en vue d'accroître l'efficacité et la pérennité de l'organisation.»¹. Il consiste notamment à importer dans les associations, des outils de gestion issus de l'entreprise afin d'optimiser leur production. Ce mouvement pourrait donner au secteur associatif un nouvel élan. Ses principes sont actuellement repris par de nombreux dirigeants du secteur qui aspirent à rendre ces organisations plus performantes.

Suivant le modèle traditionnel, les associations possèdent une double nature, elles sont à la fois « entreprise » et « communauté ». Elles sont généralement développées par des « militants » qui, lorsque l'activité devient plus importante, recrutent des « gestionnaires ». Elles produisent des services, souvent non marchands, tout en contribuant à de multiples utilités sociales telles que le maintien des liens sociaux, l'insertion, le développement local, l'éducation ou encore la démocratie. Suivant ce modèle, la gestion consiste principalement à construire des équilibres entre de multiples valeurs et buts.

Le problème est que, face aux nouvelles normes définies par l'entrepreneuriat social, les associations traditionnelles n'apparaissent pas toujours suffisamment efficaces. Les financeurs sont de plus en plus nombreux à adopter ces nouveaux principes. Suivant des approches contractuelles, ils voudraient, eux aussi, minimiser les coûts et maximiser les résultats obtenus. Alors qu'ils avaient jusque-là soutenu ces organisations, reconnaissant qu'elles apportaient des contributions différentes des entreprises, ils les mettent désormais en concurrence avec ces dernières. Pour obtenir les ressources nécessaires à leur fonctionnement, les associations traditionnelles vont devoir changer.

¹ Canadian Center for Social Entrepreneurship, www.business.ualberta.ca/Centres/CCSE

Faut-il regretter cette transformation des associations traditionnelles ? L'entrepreneuriat social réintroduit un pragmatisme qui leur faisait parfois défaut et sera, sans doute, dans de nombreux cas, très bénéfique. Mais, ne risque-t-il pas, en privilégiant l'efficacité technico-économique, de négliger les valeurs et les différentes utilités sociales ? L'objectif de cet article n'est pas d'être, idéologiquement, pour ou contre l'entrepreneuriat social, mais de s'interroger sur ses conséquences sur le modèle associatif traditionnel afin d'explorer des possibilités de combiner les deux.

1. L'entrepreneuriat social dans l'histoire du mouvement associatif français.

L'entrepreneuriat social introduit une nouvelle conception des associations. Il définit une autre approche de leur création et de leur gestion. Nous tentons ici de restituer ce modèle dans l'histoire du mouvement associatif français.

La loi 1901 et l'approche traditionnelle des associations

La loi 1901 autorise plusieurs individus à mettre en commun leurs ressources dans un but autre que de partager des profits (encadré 1). Ce cadre juridique leur permet de bénéficier de certaines ressources spécifiques : subventions, dons des particuliers et sponsoring d'entreprises. Très ouverte, la Loi 1901 offre un support pour des activités très variées. L'éducation, la santé, le médico-social, l'humanitaire, le sport, la culture et les loisirs constituent des secteurs traditionnellement investis dans ce cadre. L'action sociale, l'insertion ou les services à la personne contribuent actuellement à la définition de nouvelles approches et de nouveaux métiers.

Encadré 1

« Article 1 - Titre 1. L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. » (Loi du 1^{er} Juillet 1901)

Ces organisations constituent un secteur que l'on désigne souvent sous le vocable de « tiers secteur » ou d' « économie sociale et solidaire », un secteur situé entre le marché et l'Etat, prenant en charge des demandes minoritaires et/ou non solvables. La place des associations dans le paysage français continue de progresser avec quelques 1100000 structures, un budget consolidé de l'ordre de 59 milliards d'euros, avec plus d'un million d'emplois équivalant temps plein et 13 millions de bénévoles.²

Encadré 2

« Nous sommes dans un secteur difficilement palpable, où l'évaluation est difficile. Comment évaluer le travail d'une association dans le domaine de l'éducation populaire sur un quartier ? Est-ce que fondamentalement nous allons prendre comme indicateur de réussite la baisse de la délinquance ? Ou la baisse du m2 de surface taguée ? Quand c'est un club de foot, on sait que tous les mercredis après-midi, si il y a 30 jeunes sur le terrain, c'est 30 jeunes occupés. Ces 30 jeunes courent, on sait qu'ils font du sport. Quand c'est une association comme le foyer des jeunes, on peut visiter des ateliers, et dire si dans cet atelier là, il y a 10 jeunes occupés. Mais sur la notion d'éducation populaire, est-ce que ces 10 enfants en retirent un véritable bénéfice ? C'est difficilement palpable. » (Extrait d'entretien avec un entrepreneur associatif)³

Les performances des associations traditionnelles résident souvent dans les manières de faire autant que dans les biens et services produits (encadré 2). Elles reproduisent au cœur des sociétés modernes les vertus des sociétés traditionnelles. A force d'adhésion, d'action collective spontanée, de culture et de valeurs partagées, elles restaurent les liens sociaux. Elles luttent contre les exclusions, par exemple, elles rouvrent aux chômeurs et rmistes des accès à l'emploi. Elles offrent leurs services aux laissés pour comptes. Elles sont participatives, leurs usagers sont souvent invités à se prendre en main. Elles ont un impact sur leur territoire, soit pour le développer, soit pour le transformer. Les associations se positionnent également souvent sur les registres de l'expression citoyenne, voire politique. Elles produisent et défendent de nouvelles idées sur la façon dont notre société pourrait et devrait fonctionner. Les associations développent des capacités d'initiatives et d'innovation en produisant des services mais également toute une série de plus-value immatérielle, indirecte et difficilement mesurable.

Les années 80 et la question de l'efficacité

² Tchernonog (Vivianne), *Les associations en France : poids, profils et évolutions*, ADDES, Novembre 2007

³ L'ensemble des extraits présentés proviennent du « diagnostic de la vie associative » (Cres Réunion 2007, www.cres-reunion.com)

Au cours des années 80, les premières données statistiques ont été produites pour rendre compte du développement du secteur associatif français. Ces chiffres ont montré le poids économique de ces organisations. Ils relevaient notamment l'importance des volumes financiers mis à leur disposition. Ce faisant, certains observateurs dénonçaient le manque d'efficacité des certaines associations avec des charges de structures parfois disproportionnées par rapport aux volumes effectivement produits (encadré 3).

Encadré 3

« C'est comme si demain, un gars, entre parenthèses sans formation pour gérer une association, ou plutôt pour gérer les sous, enfin l'argent public, il se met à être trésorier, enfin du jour au lendemain, on peut pas décider qu'on est trésorier. On peut pas gérer sur l'année 10 000 euros à peu près, si on n'a pas une gestion, enfin la base pour gérer, enfin utiliser l'argent public, C'est ça qui casse la figure au niveau associatif. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant associatif)

C'est à cette époque, qu'on a commencé à entendre les premières recommandations consistant à importer des outils issus des entreprises afin d'assurer une gestion plus rationnelle et plus rigoureuse. Mise à part, les grandes associations pour qui ces outils répondaient à un besoin immédiat, cette proposition reçut un accueil pour le moins mitigé, une partie des acteurs du secteur y étant même particulièrement hostile. L'entrepreneuriat social reprend aujourd'hui cette préoccupation consistant à développer plus efficacement les associations. Apparue à la fin des années 90, ce mouvement a bénéficié d'un bien meilleur accueil et fait même l'objet depuis quelques années d'un véritable effet de mode.

L'entrepreneuriat social et la réforme des relations avec les pouvoirs publics

L'entrepreneuriat social peut être défini comme l'utilisation de comportements entrepreneuriaux à des fins sociales.⁴ Il entend apporter des solutions innovantes et concrètes aux problèmes sociaux. Certaines versions de l'entrepreneuriat social prônent une approche marketing des subventions et dons. D'autres vont plus loin en rejetant la dépendance des

⁴ Chaire d'Entrepreneuriat de HEC Montréal (2004), Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif, http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/2004-10EPIOBNL.PDF

associations vis-à-vis de toute philanthropie et des subsides gouvernementaux. Dans cette perspective, les vrais entrepreneurs seraient ceux qui développent un « véritable » chiffre d'affaires, voire un retour sur investissement. D'autres approches de l'entrepreneuriat social cherchent à faire éclater les frontières entre le secteur public, le privé et l'associatif, avec des modèles hybrides d'activités lucratives et non lucratives. Pour l'entrepreneuriat social, la forme de l'entreprise n'est plus qu'un moyen pour mener à bien l'activité visée.

Même s'il n'existe pas de loi spécifique régissant l'application des normes de l'entrepreneuriat social, ses outils sont repris et promus par les pouvoirs publics. Ces derniers appliquent ses principes de façon très concrète à travers la façon dont ils allouent leurs subventions. D'une part, ils mettent les associations en concurrence avec des entreprises privées. D'autre part, ils contractualisent de plus en plus des objectifs de productivité.

Encadré 4

« L'association est explicitement chargée, par un acte unilatéral (loi, règlement ou délibération d'une collectivité territoriale) ou contractuel, de l'exécution d'obligations de service public, clairement définies dans leur consistance, leur durée et leur étendue. Cette exigence est régulièrement désignée sous le vocable de « mandat d'intérêt général » ou « mandatement ». Les paramètres, sur la base desquels la compensation financière de l'exécution d'obligations de service public est calculée, ont été préalablement établis, de façon objective et transparente. La compensation financière versée en regard des obligations ainsi mises à la charge de l'association est à la fois strictement proportionnée aux coûts occasionnés par l'exécution des obligations de service public assurées et périodiquement contrôlée et évaluée par la collectivité pour éviter la surcompensation. » (Circulaire du 1^{er} ministre du 18 Janvier 2010)

Les associations perdent actuellement certains de leurs monopoles. Les deux exemples les plus significatifs sont les crèches et les services à la personne. Dans les deux cas, ces « marchés » passent actuellement d'une logique de subvention à une logique de chiffre d'affaires. Les sommes allouées à ces services par des organismes tels que la CAF ou les Conseils généraux se sont déplacées de l'offre vers la demande pour la rendre, d'une certaine façon, solvable. La logique des pouvoirs publics semble être d'inciter les entreprises à venir compléter l'offre du secteur associatif traditionnel en rendant ces marchés de plus en plus lucratifs. Parallèlement, la jurisprudence reconnaît depuis quelques années les spécificités de l'entrepreneuriat associatif en autorisant ces organisations à mener des activités économiques sans remettre en cause l'objet statutaire de l'association et la Loi 1901.

Les directives et réglementation européennes réforment les modalités des relations contractuelles entre pouvoirs publics et association en posant les contours de « l'entreprise associative » délivrant des services économiques d'intérêt général. Ces éléments sont en partie repris dans la circulaire du 18 Janvier 2010 (encadré 4). Les termes de cette circulaire parlent de « mandat d'intérêt général » et de « compensation ». L'objectif est de « proportionner » les coûts, autrement dit d'optimiser le ratio de productivité.

Cette nouvelle posture des pouvoirs publics définit une nouvelle règle du jeu. Ils « institutionnalisent » les principes de l'entrepreneuriat social. Si les associations veulent réussir, elles doivent dès à présent s'adapter. Les accompagnateurs les orientent d'ailleurs de plus en plus dans cette direction. Le secteur associatif français semble aujourd'hui à la veille d'un changement dont il est difficile de mesurer la portée.

Evaluation des risques

L'entrepreneuriat social introduit au sein du secteur associatif de nouvelles normes et de nouvelles règles du jeu. Nous tentons ici d'évaluer les impacts de ces changements. Nous attirons l'attention sur les risques qu'ils représentent pour les associations traditionnelles, autrement dit pour celles qui combinent efficacité technico-économique, action sociopolitique et question de principes. Nous nous interrogeons notamment sur la place des militants dans cette nouvelle dynamique entrepreneuriale.

Un changement de « business model »⁵

Suivant le modèle traditionnel, les associations ne fournissent pas seulement des services, elles produisent aussi toute une série d'impacts plus larges, en partie indirects et généralement difficiles à mesurer. Partant de là, le premier risque de l'entrepreneuriat social est une réduction de ces « utilités sociales ». Ce nouveau modèle se fonde sur une optimisation de la production, soit par une maximisation des biens et services offerts à partir de moyens « donnés », soit par la minimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif donné. Les autres aspects peuvent être pris en compte à minima, mais, tout comme dans les entreprises, priorité sera donnée au service.

⁵ Boncler (Jérôme) & Valéau (Patrick), *Créer et manager une association*, Belgique, De Boeck, 2010

Encadré 5

« Moi, je pense qu'il ne faut pas trop réglementer. Une organisation à but non lucratif c'est avant tout un mouvement collectif : des gens qui partagent un même idéal. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant associatif)

Le modèle traditionnel associatif est fondé sur une agora de parties prenantes. Les multiples valeurs et buts sont portés par différents acteurs : bénévoles, salariés, financeurs, bénéficiaires, etc. Suivant un principe d'action démocratique et participative, la gouvernance intègre et fait participer tout le monde (encadré 5). Les associations se caractérisent aussi par le fait que le bénéficiaire n'est pas le payeur. Les approches traditionnelles s'accommodent relativement bien de cette spécificité et parviennent à faire la part des choses entre les attentes des uns et des autres. Le deuxième risque lié à l'entrepreneuriat social est une gouvernance moins démocratique. Ce modèle prône une organisation plus efficace dans le cadre de laquelle la démocratie reste optionnelle. L'entrepreneuriat social accordant une place importante à l'acquisition de ressources, il introduit un risque de négliger les bénéficiaires au profit des financeurs. Dans ce modèle, le contrat est passé avec ces derniers, ce sont eux les clients.

Encadré 6

« Je pense qu'il y a un clivage : il y a ceux qui disent qu'on est devenu trop professionnel et qu'on a perdu le sens humanitaire justement et puis il y a ceux qui disent au contraire : il faut qu'on devienne plus performants, qu'on s'améliore, qu'on crée plus de spécialités, plus de techniques, pour être encore plus efficaces. » (Extrait d'entretien avec un entrepreneur associatif)

Les transformations introduites par l'entrepreneuriat social touchent selon nous aux fondements et aux valeurs des associations traditionnelles (encadré 6). Ce qui apparaît, au départ, simplement comme un ensemble de moyens techniques destinés à accroître les capacités de production, fait progressivement évoluer l'ordre des finalités, des valeurs et des priorités de ces organisations. Cette approche introduit, progressivement, un changement de paradigme gestionnaire. Elle passe d'une logique d'équilibrage entre différents registres de performance à une logique d'optimisation de l'efficacité finalement assez similaire à celle des entreprises classiques. L'une des limites de l'entrepreneuriat social est sa vocation très pratique, très pragmatique où une fin, en l'occurrence le service, semble parfois justifier les moyens.

Ces risques touchent plus particulièrement les associations de taille moyenne, celles possédant quelques salariés. Celles-ci constituent un pont entre les associations sans salariés fonctionnant sur des modes essentiellement communautaires, et les grandes associations qui, de par leur volume d'activités, avaient d'ores et déjà adopté des modes d'organisations formels. Ces petites et moyennes associations étaient passées maîtres dans l'art de l'équilibrage. Elles avaient su combiner une forte base militante, des bénévoles et des ressources en nature, avec des professionnels salariés et des subventions. Aujourd'hui, ne correspondant plus tout à fait aux critères définis par l'entrepreneuriat social, elles doivent en quelque sorte choisir une croissance efficace ou un retour dans la catégorie des associations sans salariés. L'entrepreneuriat social risque de diviser des associations jusque-là unies par la Loi 1901. Il pourrait introduire au sein du secteur associatif français une « fracture » similaire à celle observée dans les pays anglo-saxons entre d'un côté les petites associations communautaires et, de l'autre, les grandes associations gestionnaires.⁶

Un changement d'entrepreneurs

Les associations traditionnelles ont toujours constitué une école de citoyenneté engagée dans l'action, autrement dit une école d'entrepreneuriat. La loi 1901 amène ces militants inspirés à une première forme de structuration. Même si déposer des statuts en Préfecture n'est pas aussi risqué que de créer une SARL, cet acte n'est jamais anodin. Pour les acteurs, parfois peu expérimentés, cette déclaration constitue un premier passage à l'acte. Partant de là, certains, comme l'Abbé Pierre (Emmaüs), Kouchner (MSF, MDM), Lestrade (Act Up), Ménard (Reporters Sans Frontière) ou Legrand (Les Enfants de Don Quichotte), sont devenus de grands entrepreneurs, d'autres sont restés à des niveaux plus modestes dans des organisations plus approximatives mais produisant des plus-values inimitables. Les associations étaient jusque-là un lieu de liberté d'entreprendre. La loi 1901 autorisait les amateurs peu diplômés à prendre le risque de se lancer, à tenter leur chance.

Encadré 7

« L'association d'une manière indirecte m'a rendu service. Elle a été pour moi un tremplin. J'oriente les jeunes vers la vie associative parce que c'est un moyen pour eux de s'intégrer dans la société. Il ne s'agit pas seulement de trouver un travail, mais aussi de s'impliquer dans un projet associatif. C'est aussi un moyen de développer du lien social. » (Extrait d'entretien avec un entrepreneur associatif)

⁶ Dans les pays anglo-saxons, cette fracture découle du droit.

Le secteur associatif s'occupe dit-on des laissés pour compte, mais aussi, et c'est important, par eux et avec eux. C'était aussi le droit pour ces mêmes personnes d'entreprendre. Ainsi, même économiquement, socialement ou culturellement exclus, les militants de tout bord pouvaient, suivant une logique solidaire, aider leur communauté tout en se développant à la fois personnellement, socialement, voire professionnellement (encadré 7). L'insertion de ces « exclus » dans la dynamique sociale par cette voie entrepreneuriale alternative contribuait à un secteur associatif suffisamment hétérogène pour apporter à la société des contributions différentes du marché et des pouvoirs publics. Ce tremplin social devient aujourd'hui de moins en moins accessible. Le niveau de qualification et de compétences devient une clé d'entrée pour pouvoir s'impliquer dans le monde associatif (encadré 8).

Encadré 8

« Je ne crois plus au bénévolat. Il faut maintenant professionnaliser (...) Au niveau des responsables, il ne faut pas des bénévoles. Il faut des gens, des professionnels qui soient formés à ça. Après on en a de temps en temps des bénévoles, on va en avoir plein en juillet / août qui vont venir nous aider pour des actions dans les centres aérés. Ils sont les bienvenus mais c'est pas eux qui font avancer...si enfin leur action est louable mais pour diriger une association le bénévolat ne sert plus. » Extrait d'entretien avec un acteur de la vie associative dionysienne

Modestes ou ambitieuses, traditionnalistes ou réformatrices, les associations n'ont jamais manqué d'inspiration. Le secteur a ainsi produit des idées aussi incongrues que de relancer certaines formes de trocs, d'amener les personnes handicapées à travailler comme les autres, de lutter contre les inégalités scolaires, de planter des arbres dans les villes. L'entrepreneuriat, au sens classique du terme, considère deux phases distinctes : la phase d'élaboration du projet amenant à la création de l'organisation et la phase suivante consistant à perpétuer l'innovation et la prise de risque au service de la croissance. L'entrepreneuriat social ne considère souvent que la seconde approche, alors que l'imagination des militants nous semble un ingrédient nécessaire de l'entrepreneuriat associatif.

L'entrepreneuriat social contribue à un tiers secteur économiquement plus fiable et plus performant, mais il risque de le vider d'une partie de sa socio-diversité. La transformation ou la disparition des associations traditionnelles et de leurs militants induiraient un profond changement du secteur associatif dans son ensemble. Ce dernier était jusque-là un système de de production de service mais aussi un lieu de revendication. Au-delà de leur poids

économique, les associations traditionnelles jouent un rôle de contre-pouvoir sociopolitique capable de dénoncer les dérives des pouvoirs publics et des marchés.

« Hybrider » le modèle traditionnel et l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social parle souvent d' « hybridation » des modèles. Nous explorons ici quelques solutions pour tirer partie d'un entrepreneuriat social somme toute utile, tout en respectant les fondements des associations traditionnelles. Autrement dit, nous explorons différentes pistes d'innovation pour aider ces dernières à survivre dans ce contexte réformé tout en gardant leur utilité sociale.

Hybrider les compétences

Face à l'entrepreneuriat social, une première solution consiste à recruter les salariés et les bénévoles en fonction de leurs compétences professionnelles, notamment en gestion. Mais, les associations excluraient ainsi une grande partie de leurs militants. Une seconde solution souvent entendue consisterait plutôt à former les personnes présentes. Cette solution est séduisante et fait l'objet de nombreuses tentatives. Les mairies, les maisons des associations, les OPCA proposent par exemple des « écoles » et des programmes visant à améliorer les connaissances et les pratiques des bénévoles et salariés en matière de gestion quotidienne.

Encadré 9

« La Licence Professionnelle Management des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire est proposée conjointement par l'IAE de la Réunion et l'IRTS (Institut Régional des Travailleurs Sociaux). Elle se déroule sur deux ans. Elle comprend 450 heures de cours réparties en trois pôles : Connaissance des problématiques de l'exclusion et développement local (150h), Gestion - finance, GRH et marketing- (150h), Entrepreneuriat et montage administratif et financier des projets (150h). Les 1000 à 1500 heures d'alternance intègrent à la fois une insertion dans une entreprise existante (ici association, coopérative ou mutuelle) et la création d'une petite structure (association loi 1901) destinée à expérimenter directement l'ensemble des aspects gestionnaires et humains de l'entrepreneuriat associatif. »

Les IRTS et les Universités offrent de plus en plus de programmes s'efforçant de marier compétences gestionnaires, connaissances des publics exclus et esprit militant (Encadré 9). Ces formations sont utiles mais avec une cinquantaine de classes par an pour 1 million d'associations, cette solution, à elle seule, ne suffira pas.

Solidarité entre entrepreneurs sociaux et associations traditionnelles

Certaines associations relativement professionnalisées développent des actions destinées à accompagner la création et le développement de nouvelles associations dans le cadre d'un essaimage partiel (Encadré 10). Il s'agit de créer une nouvelle association tout en sous-traitant les aspects administratifs, juridiques et financiers à la grande association marraine. L'association traditionnelle est créée et existe bel et bien, mais l'association parrainante assure les demandes de subventions, la comptabilité et la production conjointe des bilans. Dans ce cadre confortable, les porteurs du projet peuvent se consacrer entièrement à la dynamique des actions. Ce n'est que progressivement et dans un second temps que la grande association transférera les compétences en gestion.

Encadré 10

« L'essaimage est une voie permettant le développement d'organisations qui n'auraient pas pu voir le jour autrement ou aussi facilement. La gestion, la comptabilité et l'administration nécessaires pour créer une association et obtenir un minimum de moyens découragent de nombreux porteurs de projet. La prise en charge de ces aspects par une association expérimentée donne à ces derniers l'opportunité de créer sans risque. Le cadre de l'essaimage leur permet de se positionner comme intrapreneurs le temps d'apprendre, avant de devenir, le moment venu, de véritables entrepreneurs indépendants. »⁷

Une autre possibilité visant à se décharger des contraintes liées à la gestion des activités juridiques, administratives et comptables consiste à les sous-traiter à des entreprises privées lucratives. Il s'agit alors d'une prestation de service quasi-ordinaire réalisée sous forme d'un contrat marchand. Ce dispositif est, par exemple, en cours de développement au sein des filières de la petite enfance. S'agit-il d'une réconciliation possible entre l'entrepreneuriat social et l'approche traditionnelle du secteur ?

Des subventions pour préserver la socio-diversité des associations

La plupart des représentants de l'Etat, notamment les élus des conseils municipaux, généraux et régionaux, souhaitent encourager la dynamique associative. Ils facilitent très concrètement l'existence des associations, en mettant à leur disposition des moyens matériels et des locaux,

⁷ Valéau P. & Bares F. (2010), « L'insertion par la création d'association », In J. Brabet « Entrepreneuriat et insertion, Bruylant

souvent aussi en leur allouant des subventions. Mais les budgets dont ils disposent à cette fin restent forcément limités. Ils ne permettent pas de répondre à toutes les demandes reçues. Partant de là, ces élus ont à faire des choix. Deux approches ont été pendant longtemps retenues : la cooptation fondée sur une vision partagée du développement local et l'échange fondé sur une logique d'échange et de rétribution d'une prestation utile à la communauté. L'entrepreneuriat social qui séduit beaucoup les représentants des pouvoirs publics introduit un critère de l'ordre de la productivité privilégiant les associations capables de produire plus de résultats avec moins de ressources.

Encadré 11

« A partir du moment où nous voyons que l'association a une vie associative minimale acceptable, nous n'allons pas chercher la petite bête sur des associations qui demandent 1000 Euros pour pouvoir jouer aux dominos. »
(Extrait d'entretien avec un élu)

« Par exception, les concours financiers versés sous forme de subventions à une association exerçant une activité économique d'intérêt général qui demeurent inférieurs à 200 000 euros sur une période de trois ans ne sont pas qualifiés d'aides d'Etat et ne sont soumis à aucune exigence particulière en matière de réglementation des aides de l'Etat. » (Circulaire du 18 Janvier 2010)

Une troisième voie complémentaire consiste à préserver la « socio-diversité » du secteur. Concrètement, un pourcentage des budgets consacrés aux associations serait alloué aux grandes associations professionnalisées et un autre serait distribué aux petites associations sous la forme de subventions de faible montant. Les associations mobilisant des budgets moindres ne seraient pas soumises aux mêmes obligations que les grandes. Pour 1000 euros, comme indiqué dans l'extrait ci-dessus (encadré 11), les contrôles resteraient dérisoires. La circulaire de Janvier 2010 prend cette direction avec un seuil relativement élevé de 65000 euros par an au-dessus duquel les exigences et les contrôles seront renforcés (encadré 11).

Hybrider l'évaluation des performances

L'entrepreneuriat social se fonde sur la mesure des performances techniques et économiques de l'association. Cette évaluation contribue à atteindre un objectif stratégique et à améliorer le couple valeur/coût. Les méthodes les plus courantes utilisent des tableaux de bord stratégiques dans de démarche de contrôle de gestion. Lorsqu'il s'agit des associations traditionnelles, les

paramètres de performance sont multiples aussi bien au niveau de l'organisation elle-même que de son impact sur son environnement sociétal.

Encadré 12

« Le questionnaire commence par un inventaire de « ce que fait l'association » et de « comment elle le fait ». Il se poursuit par l'évaluation des utilités possibles de ces actions et la façon dont elles sont développées : utilité économique, lien social, démocratie participative et dynamique de territoire. Le questionnaire utilisé lors du premier rendez-vous vise à faire le tour de ces aspects avec des questions associées à des positionnements sur des échelles de 1 à 7, chaque partie se terminant, par ailleurs, par des illustrations qualitatives des points évoqués ainsi que par des critiques des questions utilisées. » (outil d'auto-évaluation de l'utilité sociale, Cres 2007)

La rencontre entre l'entrepreneuriat social et les associations traditionnelles amène à construire des indicateurs intégrant des performances économiques, sociales, écologiques, territoriales, etc...mais aussi des indicateurs tenant compte des principes de fonctionnement des associations (démocratie, bénévolat/salariés, bénéficiaires). La question se pose de savoir si l'on peut réellement tout mesurer et quels sont les paramètres à prendre en compte pour évaluer la performance.

Conclusion

L'entrepreneuriat social fait actuellement l'objet d'un débat passionné au sein du secteur associatif (encadré 13). D'un côté, certains y voient un nouveau départ, une manière de réformer le mouvement associatif pour l'adapter au contexte économique d'aujourd'hui. D'autres le rejettent en bloc considérant qu'il introduit dans les associations des principes similaires à ceux des entreprises « capitalistes ».

Encadré 13

« Le Mouvement des entrepreneurs sociaux se crée pour changer la donne (...) en accélérant la croissance de l'offre, par l'élaboration et la diffusion de propositions structurantes, en faveur du développement d'une économie plus solidaire... »⁸ - « Un entrepreneur social doit utiliser, avec professionnalisme et éthique, les méthodes de gestion du monde de l'entreprise classique afin d'accroître ses chances de réussir. »⁹

⁸ Mouvement des Entrepreneurs, www.mouves.org

⁹ Ashoka France, www.ashoka.asso.fr

« ...Le mouvement de l'entrepreneuriat social plaque sur les pratiques économiques et sociales qu'il observe, un corps de conceptions reprises par les multinationales et les marchés mondiaux » - « L'entrepreneuriat social est-il un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme »¹⁰

Il reste difficile de prédire la façon dont l'entrepreneuriat social va influencer le secteur associatif. Ce mouvement regroupe différentes versions plus ou moins radicales. Le contexte associatif lui-même est en pleine mutation, avec notamment des évolutions des politiques des pouvoirs publics. Nous recommandons cependant une certaine prudence afin de préserver un milieu associatif traditionnellement économiquement très présent, mais également très engagé dans la société. L'entrepreneuriat social constitue une opportunité technique de gagner en efficacité, mais les associations doivent, selon nous, rester sous le contrôle d'une gouvernance militante au service de l'intérêt général. Sans régulation, l'entrepreneuriat social risque de faire du secteur associatif un marché comme un autre avec des entreprises ordinaires. Le défi consiste à améliorer l'efficacité des associations tout en préservant une sorte d'exception militante française.

¹⁰ Draperi (Jean-François) *L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme*, Recma, Acte1, févr. 2010