Le MSE d'organisations instituées dans le champ balisé de l'action socioéducative et socioculturelle, p. 11-75 in Gianfaldoni P., Gardin L., Jany-Catrice F., Modèles socio-économiques versus Social Business Models, Rapport pour l'IFMA, 227p.

Patrick Gianfaldoni, Delphine Vallade, Cyrille Ferraton

▶ **To cite this version:**

Patrick Gianfaldoni, Delphine Vallade, Cyrille Ferraton. Le MSE d'organisations instituées dans le champ balisé de l'action socioéducative et socioculturelle, p. 11-75 in Gianfaldoni P., Gardin L., Jany-Catrice F., Modèles socio-économiques versus Social Business Models, Rapport pour l'IFMA, 227p.. Institut Français du Monde Associatif. 2023, pp.11-75. ⟨hal-04720542⟩

HAL Id: hal-04720542

https://univ-montpellier3-paul-valery.hal.science/hal-04720542v1

Submitted on 3 Oct 2024

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

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

HAL Authorization

RIUESS

Rapport final

Modèles socio-économiques versus *Social Business Models*

Rapport Coordonné par
Patrick Gianfaldoni
Laurent Gardin
Florence Jany Catrice

Mariagrazia Cairo Crocco
MCF Philosophie, Aix-Marseille Université (Centre Gilles Gaston Granger)
Melaine Cervera
MCF Sociologie, Université de Lorraine (Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales)
Cyrille Ferraton
MCF Economie, Université Montpellier 3 (laboratoire ART-Dev)
Anne Fretel
MCF Economie, Université de Lille (Clersé)
Laurent Gardin
MCF Sociologie, Université Polytechnique Hauts de France (CRISS)
Patrick Gianfaldoni
MCF Economie, Université d'Avignon (Laboratoire BNC)
Florence Jany-Catrice
Professeure des Universités, Economie, Université de Lille (Clersé)
Vincent Lhuillier
MCF Economie, Université de Lorraine (Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales)
Massimiliano Nicoli
Chercheur rattaché au Laboratoire Sophiapol, Philosophie, Université Paris Nanterre.
Pierre Robert
MCF Economie, Université de Lille (Clersé)
Delphine Vallade
MCF Economie, Université Montpellier 3 (Laboratoire ART-Dev)

Mars 2023

Recherche réalisée dans le cadre de la réponse à l'appel à projet « Le monde associatif à la lumière de la crise » de l'Institut français du monde associatif (IFMA) par le groupe MSE du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS). Cette recherche a bénéficié du soutien de l'Institut français du Monde associatif, de l'INJEP et de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE **3**

PARTIE I : LE MSE D'ORGANISATIONS INSTITUEES DANS LE CHAMP BALISE DE L'ACTION SOCIO-EDUCATIVE ET SOCIOCULTURELLE **11**

Introduction générale 12

Chapitre 1. Le modèle socioéconomique institutionnalisé des centres sociaux 15

Chapitre 2. La rationalité située des modèles économiques 50

Conclusion 72

PARTIE II. LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DES TIERS-LIEUX ASSOCIATIFS **76**

Chapitre introductif. Contextualisation et présentation des cas 77

Chapitre 1. L'accès au foncier, l'enjeu du capital 95

Chapitre 2. Les ressources et leurs hybridations 103

Chapitre 3. Le travail « dans » et « à partir » des tiers-lieux 114

Chapitre 4. La dimension sociopolitique : participation, gouvernance, politiques publiques et mouvements sociaux 125

Conclusion 139

PARTIE III. MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DANS L'INCLUSION ET L'EMPLOI **143**

Chapitre 1. L'EBE dans une métropole des Hauts-de-France. Débat autour des composantes d'un modèle socio-économique et de ses évolutions 144

Chapitre 2. La traduction d'un MSE composite dans l'IAE 171

CONCLUSION GENERALE **200**

Bibliographie générale 2100

Table des matières 223

Introduction générale

Historiquement, les associations françaises appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS) ont fait reposer leur développement sur le principe d'une solidarité démocratique. Comme l'a bien souligné Laville (2010), par opposition à une solidarité philanthropique caractéristique de la société nord-américaine, la solidarité démocratique est « axée sur l'entraide mutuelle et l'expression revendicative » et « relève à la fois de l'auto-organisation et du mouvement social ». Depuis 1945, avec l'avènement d'un État social puissant, les associations françaises de l'ESS ont su s'adapter à une régulation publique tutélaire. Les associations « défrichent les demandes sociales » mais les services qu'elles fournissent sont encadrés par des politiques sociales financées par des ressources provenant du système de redistribution publique. La crise des finances publiques et de l'emploi du milieu des années 1970 à aujourd'hui s'est avérée un vecteur puissant de transformation de ce système stabilisé durant les trente années du fordisme. En référence à la typologie d'Esping-Andersen de « l'État-providence » (1999), le système corporatiste établi en France a été remis en cause dès la fin des années 1970, en raison d'un déséquilibre budgétaire récurrent et structurel rendu possible à la fois par un tarissement des sources de financement et par l'accroissement-extension des besoins sociaux (emploi, insertion, vieillesse, santé, …). Ce mouvement s'est traduit, au cours des vingt dernières années, par un affaiblissement continu des arrangements institutionnels et organisationnels construits entre économie publique et associations employeurs dans la période fordiste.

Demoustier (2012) souligne trois modifications significatives dans l'organisation et la gestion des associations :

- la professionnalisation des activités, via une standardisation du service et une normalisation de l'activité dans une logique de technicisation, concerne y compris l'engagement des bénévoles d'exécution (recrutement, statut, formation, valorisation) et d'administration (sélection-cooptation sur la base de savoirs d'« expertise » et d'« expérience ») ;
- la managerialisation des activités, via l'usage d'instruments de gestion privés, et visant une restructuration organisationnelle, est concomitante à la marchandisation des services, via une mise en concurrence intra-associative devant accoucher de mécanismes marchands banalisés ;
- la rationalisation économique, visant une efficience productive en termes de coûts (économies d'échelle et baisses du coût du travail) et de qualité (procédures et normes-produits) des services, répond aux politiques publiques de rationalisation de l'offre et pousse à privilégier les stratégies de croissance et les effets de taille, y compris par des logiques de fusions-acquisitions.

Des publications récentes font état de la genèse, des principes, de la pluralité, de la diversité des formes et des dynamiques d'évolution actuelle des modèles socio-économiques associatifs (Conférence permanente des coordinations associatives, 2014 ; Bucolo, Eynaud, Gardin, 2019 ; Dor, 2020 ; Renault-Tinacci, 2021). Ces quatre rapports de recherche n'assimilent pas le modèle économique, se rapportant exclusivement à l'allocation-gestion des ressources et des moyens, et le modèle socio-économique (MSE) dans lequel ou pour lequel doivent encore prédominer les dimensions politiques et sociales du fait associatif institué. Pour autant, le premier rapport de recherche se focalise sur sept profils de modèle économique associatif, perdant de vue les contenus sociopolitiques d'un MSE. Le second alerte sur la marchandisation des associations et met l'accent sur l'identité politique et les finalités sociales devant présider à la conception d'un MSE. Le troisième met en lumière l'influence de l'approche institutionnelle européenne marchande et l'avènement de l'entreprise sociale. Enfin le rapport de l'INJEP (Institut national de la Jeunesse et de l'éducation populaire) confronte une grande pluralité d'approches, historiques, typologiques, statistiques, d'action publique, sociologiques,

jusqu'à déborder sur des investigations comparatives en Europe et interpeller le MSE par la voie de l'évaluation.

Aussi, sur la base de ces travaux, nous est-il apparu essentiel de considérer la configuration des modèles socio-économiques (MSE) en mettant à distance les modélisations afférentes au social business model (SBM). Ces modélisations s'avèrent à la fois formalisatrices et réductrices quant à leurs soubassements théoriques et méthodologiques mono-disciplinaires (limites épistémologiques conscientisées), mais de plus instrumentales et manipulatrices par l'opérationnalisation d'une démarche simplificatrice et bornée.

Les déterminants, les principes et les logiques d'un SBM se réfèrent ainsi à une littérature en sciences de gestion (Hague, 2019), formulant le postulat que les cadres analytiques préconstruits peuvent s'appliquer sans réserve aux organisations à but non lucratif (OBNL) ou organisations non-profit (NPO). Suivant une première modélisation (Verstraete, Kremer, Jouison-Laffite, 2012 ; Verstraete, Jouison, 2019), tout business model s'érige sur trois piliers désignés par « GRP », et neufs composantes : cerner la génération d'une valeur (G) conduit à caractériser les porteurs ou leaders de projet, la proposition de valeur, la valeur produite ; cerner la rémunération de cette valeur (R) conduit à préciser les sources de revenu, son volume et les contenus de la performance ; cerner le partage entre différentes parties prenantes réunies autour d'un projet productif (P) conduit à clarifier l'implication de parties prenantes, les conventions nouées ainsi que l'architecture de l'écosystème. Dans la même veine, la matrice proposée par Osterwalder et Pigneur (2010) établit neuf blocs de base : segments de clientèle ; proposition de valeur ; canaux de communication, de distribution et de vente ; relations avec chaque segment de clientèle ; flux de revenus ; ressources clés ; activités clés ; partenaires clés ; structures des coûts.

Dans notre esprit, dessiner le périmètre et cerner les contenus des modèles socioéconomiques impliquent d'appréhender de manière plus complexe et par étapes successives le projet sociopolitique, le projet associatif et le modèle économique :

- Le projet sociopolitique :
  - Historicité du secteur et des structures étudiées.
  - Finalité politique / objectifs sociaux.
  - Valeurs et Principes.
  - Stratégie politique fédérée et localisée.
  - Objet social relatives aux problématiques sociales individuelles et collectives.
  - Régulation publique.

- Le projet associatif :
  - Dimension statutaire (normes/articles).
  - Stratégie fonctionnelle.
  - Gouvernance interne / forme structurelle / Démocratie.
  - Activités « cœur de métier », diversification / délégation, prestation et innovation sociale et de service.
  - Travail salarié / travail bénévole.
  - Besoins sociaux et ressources-proximités territoriales.
  - Conventionnements (prescriptions, procédures et financements) et coopérations stratégiques, contractuelles et opérationnelles, formes de partenariat (acteurs privés et modalités).
  - Formes de gouvernance externe territorialisée et extraterritoriale.

- La dimension économique :
  - Approche par les ressources budgétaires (monétaires, marchandes, non marchandes, non monétaires)
  - Approche par les emplois (missions, produits, activités, production, formation, qualité du travail)
  - Approche par la valeur (création, captation, répartition, distribution, chaîne de valeur).
  - Approche par les coûts (logiques budgétaires / logiques d'affaire).

La recherche intersectorielle et interterritoriale repose sur des études empiriques conduites dans trois champs aux caractères hétérogènes et dissemblables, et ciblant des associations employeurs : associations socio-culturelles et socio-éducative, tiers lieux associatifs, dispositif et associations d'inclusion et d'employabilité. Nous nous sommes attachés à explorer les processus d'émergence et de structuration, la diversité des formes institutionnelles-organisationnelles, les logiques d'acteurs publics et privés impliqués et enfin les différences notables quant aux objectifs poursuivis en termes de coordination-coopération, de concentration et d'alliances.

De nombreuses publications traitent de **l'action socio-éducative et de l'action socioculturelle**, qui tendent à se recouper, si l'on croise interventions et fonctions. Les interventions socio-éducatives sont principalement de deux types : interventions répondant à une fonction éducative spécifique complémentaire de l'action éducative familiale (actions éducatives en milieux ouverts, différents modes d'accueil éducatif de la petite enfance, activités de loisir et d'animation, éducation populaire, …) ; interventions répondant à une fonction de suppléance familiale à titre temporaire en matière d'éducation et de socialisation. Les interventions socioculturelles apparaissent plus larges en reposant sur sept fonctions essentielles : la fonction éducative (possibilités de formation et d'apprentissage) ; la fonction d'enculturation (stimulation de la conscience et de la représentation de soi) ; la fonction d'intégration (facilitation et stimulation de la communication entre des individus, des groupes et des cultures diverses) ; la fonction de participation (stimulation ou adaptation de formes de participation sociale et culturelle) ; la fonction de critique et de solidarité (expressions d'un esprit critique sociétal et réflexions sur les bases de formes de solidarité) ; la fonction résiliaire (travail de construction de réseaux sociaux et culturels) ; la fonction préventive (identifier les problèmes sociaux et à les porter en discussion par anticipation).

Le champ de l'action socio-culturelle et socio-éducative est balisé aussi bien du point de vue de l'antériorité des associations instituées en fédération nationale que des établissements implantés de longue date sur l'ensemble des territoires. Des études récentes centrées sur le sujet des modèles socioéconomiques pointent la nécessité de réarticuler les dimensions socioéconomiques et sociopolitiques en termes de développement alternatif (Juan et Laville, 2019 ; FONJEP, 2019 ; LISRA/FONJEP, 2019). Pour autant, nombreuses sont celles qui tendent à souligner les mises en tension liées à la reconsidération des fonctions d'administration-financement de l'État, aux évolutions impliquées par de nouveaux dispositifs contractuels marchands ou par projet, aux adaptations à de nouvelles normes gestionnaires, à la conversion progressive à des valeurs entrepreneuriales (FCSF, 2020 ; La Fonda, 2020 ; Hichouri, 2020 ; Neveux, 2017, De Gasparo et Demissy, 2019).

La première partie du rapport [**Patrick Gianfaldoni, Cyrille Ferraton et Delphine Vallade**] se penche sur les MSE des centres sociaux et socioculturels, tout en s'intéressant aussi à la Ligue de l'enseignement. Parmi les six missions affichées par la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, retenons « le renforcement du pouvoir d'agir des habitants

pour répondre aux questions de société qui les concernent ». La promotion, le renforcement et la recréation du lien social, familial et générationnel passent par le développement d'une grande diversité d'activités et d'actions dans les domaines de la culture, de la communication, du droit aux vacances, de la coéducation, de la famille, de la jeunesse et de la petite enfance. Se présentant comme un « mouvement laïque d'éducation populaire », la Ligue de l'enseignement est investie dans quatre champs d'action : l'éducation et la formation, la culture (tous les arts sont concernés), les vacances et loisirs éducatifs (entre autres actions, premier organisateur de colonie de vacances), le sport pour tous avec comme visées l'éducation, l'insertion sociale, le handicap et la santé. La période actuelle est marquée, pour les deux réseaux fédérés, par une transformation de leur modèle socioéconomique, découlant avant tout d'impératifs budgétaires (diversification des financements au travers de prestations, du mécénat, sponsoring, soutien par des fondations) et d'une nécessité de renouvellement de leur gouvernance (professionnalisation et partenariats). Mais la démarche entreprise induit aussi, chemin faisant, des interrogations sur l'effectivité des valeurs attachées à leur finalité sociale et le sens suivi et dégagé par les projets conçus et portés.

Le champ prospectif des tiers lieux associatifs se distingue du précédent par son caractère émergent et polymorphe. Les recherches s'appuient sur différentes approches aux croisements de l'économie contributive, de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, de l'entreprise sociale, de l'économie des communs, ou encore de l'économie du peer-to-peer. L'enjeu ici est d'analyser empiriquement la socio-économie des tiers-lieux associatifs dans leur diversité.

Espaces ne se situant ni au domicile, ni au travail, les tiers-lieux ont été conceptualisés originellement par le sociologue Ray Oldenburg (1989) qui les caractérise notamment par leur ouverture et accessibilité à tous, leur ambiance nourrie par un sentiment d'appartenance de la communauté qui s'y investit, leur convivialité, leur neutralité… Le développement des espaces de co-working souvent présents dans ces tiers lieux est à rattacher à cette première tentative de conceptualisation. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme outil de travail va alors donner aux tiers-lieux une dimension économique moins présente chez Oldenburg (Levy-Waitz, 2018). Surtout elle va les orienter vers des activités en lien avec ces nouvelles technologies et les mouvements dits du libres et des espaces de partage des techniques (hackerspace, fablab, repair café etc.). Plus récemment les tiers lieux ont reçu en France la reconnaissance des pouvoirs publics et font l'objet de politique de soutien qui visent à accélérer leur développement tout en les structurant autour d'un projet pilote. Cette volonté de professionnalisation et de développement s'accompagne d'une tendance à mettre la focale sur l'enjeu technologique et l'innovation, notamment dans les manières de travailler et d'entreprendre. Elle rejoint ainsi une tendance nouvelle qui se caractérise par le développement de l'aspect entrepreneurial au sein des initiatives, dont certaines se rapprochent du mouvement des startups et de l'incubation de projet d'entreprise. Aujourd'hui la diversité de ces espaces a conduit les auteurs à tenter de les caractériser (Burret, 2017) et de les classer à l'aide de typologies, comme celle proposée par Prima terra, la Coopérative des Tiers lieux ou encore Raphael Besson (2017) dans son rapport pour le ministère de la transition.

Pour mieux saisir cette diversité, **la seconde partie du rapport [Laurent Gardin, Mélaine Cervera, Vincent Lhuillier, Pierre Robert]** est consacrée à l'analyse du modèle socio-économique adopté, ce qui passe par l'analyse d'au moins trois dimensions à mettre en regard du projet associatif et de la nature des activités qui s'y développent. On sera alors en mesure d'évaluer si les modèles de social business s'y sont développés et sous quelle forme.

Première dimension, les droits de propriété sur ces espaces sont diversifiés. Le collectif n'est généralement pas propriétaire des lieux : il les loue à des structures publiques (collectivités territoriales, entreprises publiques…) ou à des propriétaires privés poursuivant des buts lucratifs sans oublier les initiatives émergeant à partir de squat ou d'occupations temporaires. Les droits de propriété ne sont pas neutres sur le projet, l'organisation du lieu et son ouverture. Ils peuvent orienter la finalité du projet, ne serait-ce qu'en sélectionnant les membres du collectif à travers le montant du loyer.

En second lieu, le caractère hybride des tiers-lieux amène nécessairement des tensions sur un plan économique. Cette hybridation se retrouve dans leurs ressources où à la réciprocité fondée notamment par la participation de la communauté au fonctionnement des activités, s'ajoute des ressources marchandes (location d'espaces, restauration, formation…) et publiques de manière souvent ponctuelle au lancement de l'initiative.

Aussi, au-delà des modèles économiques de l'espace physique tiers-lieux, il convient ensuite de saisir la manière dont les personnes qui travaillent dans ces écosystèmes territoriaux gravitant autour des tiers-lieux parviennent à se rémunérer. Cette rémunération peut se réaliser à partir d'association mais aussi de coopérative d'activités d'emploi ou encore de statut d'indépendant ou d'auto-entrepreneur. Le projet associatif et coopératif rassemblant ces travailleurs, co-workers ou commoners, peut alors se retrouver en tension avec la démarche entrepreneuriale individuelle permettant leur subsistance. Pour faire à face contradictions, des modèles contributifs se mettent en place permettant la co-rémunération des membres des collectifs à partir de l'auto-estimation de leur contribution aux projets communs. Au-delà de ces activités rémunératrices, le travail se réalise aussi dans un cadre bénévole influant sur le modèle économique de ces initiatives.

Cette compréhension de l'économie de tiers-lieux doit enfin être mise en perspective avec leurs projets associatifs et le type d'activité qui s'y développent. La question de la gouvernance des projets et de la place qui tiennent les citoyens est également centrale pour mieux comprendre la dynamique de leur développement. Schématiquement, les tiers-lieux s'inscrivent dans des espaces hybrides avec des polarités en tension : enjeu de biens de communs versus enjeu de marchandisation ; enjeu sociétal versus enjeu entrepreneurial… Les choix plus ou moins contraints quant aux modèles économiques retenus demandent de les contextualiser dans les orientations politiques des tiers-lieux étudiés.

Le champ de l'inclusion et de l'employabilité semble le plus avancé dans la voie de l'entrepreneuriat social et dans l'appropriation et la mise en œuvre de méthodes d'évaluation paramétrée et quantifiée de l'insertion. Une diversité de travaux et publications s'est emparée de ces sujets, soit dans une visée normative et performative de gestion (Chauvigné and al., 2014), soit sous un angle socioéconomique critique et problématique (Gardin et al., 2012 ; Gianfaldoni, 2018 ; Gianfaldoni et al., 2021 ; Gianfaldoni, Morand, 2015, Cairo-Crocco, 2020).

La troisième partie du rapport est constituée de deux chapitres issus de deux études finalisées qui fournissent un regard croisé dans le champ de l'inclusion : l'étude menée par **Florence Jany-Catrice et Anne Fretel** sur l'expérimentation Territoires zéro chômeurs de longue durée (TZCLD) et l'étude monographique menée par **MariaGrazia Cairo Crocco, Patrick Gianfaldoni et Massimiliano Nicoli** sur une entreprise sociale d'insertion filialisée à un grand groupe national associatif.

D'une part, l'expérimentation Territoires zéro chômeurs de longue durée (TZCLD) vise la création d'emplois à durée indéterminée pour les personnes privées durablement d'emploi sur des territoires volontaires, et sélectionnés par la puissance publique. Elle nécessite la création d'entreprises (désignées par EBE, entreprises à but d'emploi). Elle fonde son argumentaire socio-économique sur l'idée de neutralité comptable pour les finances publiques, et sur les effets positifs du retour à l'emploi de ce public. Cette neutralité pourrait être assurée, selon les promoteurs du projet, en transformant les allocations et autres dépenses connexes liées aux coûts du chômage (santé, sécurité etc.), en rémunérations. Les EBE ont également pour objectif de s'appuyer sur des ressources marchandes, provenant de la vente de biens et de services à forte utilité sociale locale.

La justification initiale du modèle socio-économique de TZC à partir d'une approche coûts/avantages est questionnée dans ce chapitre. Jany-Catrice et Fretel montrent, qu'en pratique, sont interrogés, pour le bon déploiement de TZC sur les territoires, le rôle de l'entreprise tant dans son implantation territoriale que dans sa fonction en matière d'organisation du travail et de construction d'un collectif de travail. En analysant les points de tension et de débats du projet TZC, elles soulignent deux composantes essentielles du MSE pour « faire système » : la question du travail et la dimension territoriale. Ainsi, l'action d'une organisation de l'ESS sur les questions d'emploi « pour que cela tienne », c'est-à-dire pour que les salariés puissent y trouver un sens et pour que la structure trouve *son* modèle de développement ne peut se résumer à des indicateurs quantitatifs. TZC est en effet souvent pris en tension dans l'impératif de faire preuve « d'efficacité » en montrant les « bon chiffres » comme le nombre d'emplois créés, et la réduction de la liste des demandeurs d'emploi de longue durée sur un territoire (Fretel et Jany-Catrice 2019 et 2020).

D'autre part, l'association AV, filiale d'un groupe associatif national de l'économie sociale, est basée dans une grande métropole du Sud de la France. Elle opère dans le secteur professionnel de l'insertion par l'activité économique (IAE) et porte depuis 2002 des chantiers d'insertion et de formation. Aujourd'hui, elle ambitionne de renforcer la mesure de son impact social établie, comme pour toutes les entreprises sociales d'insertion (ESI), principalement sur l'évaluation des sorties emplois. Cependant, l'association fait le constat que cette grille de mesure est insuffisante pour évaluer à court, moyen et long terme l'impact généré par ses actions : les coûts évités pour les collectivités, la dynamisation du territoire, le lien social, les types d'emplois, les qualifications des formations, la qualité de vie des salariés pendant et après le chantier. Aussi, l'étude du modèle socioéconomique repose-t-elle sur l'hypothèse d'un écart significatif entre les velléités d'évaluation par la quantification de l'activité et l'inclusion dans la réalité des pratiques au cœur du projet social. Nous avons mis en œuvre une démarche interdisciplinaire – philosophique (généalogique et ergologique) et socioéconomique – qui a permis d'analyser la gouvernementalité managériale, les choix et pratiques d'encadrement, les stratégies de positionnement sur le territoire et les ressorts économiques de cette association singulière.

Ainsi, l'association AV s'inscrit pleinement dans l'entrepreneuriat social, non pas pour transformer les règles d'action au sein du secteur de l'IAE mais plutôt dans une volonté d'adoption de logiques stratégiques, organisationnelles et gestionnaires lui octroyant un statut économique d'entreprise. Les modalités d'organisation, l'ingénierie financière et les pratiques d'encadrement mis en œuvre sont sans cesse questionnées et reconfigurées par cette association, en partie en lien avec le groupe national de l'économie sociale dont elle dépend, afin de construire son propre modèle. Ce faisant, l'association butte sur la désignation de ses propres critères d'impact car elle vise plutôt l'utilité sociale produite. Or, celle-ci n'est pas un objet stable et déterminé à mesurer, mais plutôt un ensemble de réalités pour bonne part intangibles

ne pouvant que partiellement s'évaluer sur la base de critères, indices et indicateurs. Certes, les objectifs stratégiques de l'association sont connectés aux opportunités évolutives du contexte institutionnel politique local et national, en lien avec les prérogatives de l'action publique et les directives du groupe associatif donneur d'ordre. Toutefois, l'inclinaison à polariser l'attention sur le modèle économique au détriment du projet social et associatif l'expose au risque de confusion entre impact social et utilité sociale, avec en arrière-plan une perte de sens du travail concret d'accompagnement au regard de la visée d'insertion qui pour autant fonde l'identité même de l'IAE.

Partie I : Le MSE d'organisations instituées dans le champ balisé de l'action socio-éducative et socioculturelle

Patrick Gianfaldoni, Laboratoire Biens Normes et Contrats,
Université d'Avignon,

Delphine Vallade, Laboratoire ART-Dév (UMR 5281),
Université Paul Valéry-Montpellier 3,

Cyrille Ferraton, Laboratoire ART-Dév (UMR 5281),
Université Paul Valéry-Montpellier 3,

Introduction générale

Les premiers centres sociaux en France se développent à la fin du XIXe siècle sous l'impulsion de femmes issues de milieux bourgeois. Le modèle du *Settlement* anglais (le premier centre social anglais est créé en 1884) a très certainement inspiré au moins partiellement la création des premiers centres sociaux français, tout comme il inspira directement l'implantation de centres sociaux aux Etats-Unis (Reinders, 1982). Cependant, il est courant de distinguer ces premiers centres sociaux par leurs finalités : dans leur rapport de 1927, Marie-Jeanne Bassot (1878-1935) et Marie Diémier, actrices importantes des premiers centres sociaux et impliquées activement dans la création de la Fédération des Centres Sociaux de France (FCSF) en 1922, soulignent ainsi « le *Settlement* en Angleterre est surtout éducatif, aux Etats-Unis ses préoccupations sont avant tout d'ordre civique. En France, le centre social cherche en premier lieu à être un point d'appui pour la famille » (Bassot, Diémier, 1927, p. 5).

Si les services aux familles, principalement populaires développés d'abord en zones urbaines, constituent un principe commun des centres sociaux de la période, la diversité des modes de fonctionnement et des services doit être soulignée[1]. Celle-ci résulte de l'absence d'instance centrale et de la naissance locale des centres sociaux. La création de la FCSF pour répondre aux sollicitations anglo-saxonnes d'organiser un congrès international ne conduira pas à une homogénéisation des centres sociaux, notamment parce que la Fédération s'est toujours refusée jusqu'à aujourd'hui, à imposer des règles et des objectifs communs aux différents centres sociaux adhérents. La priorité est donnée au local. Toutefois, la création de la FCSF permet de mettre en avant certains principes communs : la résidence, la connaissance du voisinage, l'objectif de conciliation entre classes sociales, l'approche familialiste, le rôle central de la résidente, la neutralité religieuse et politique (Louis, 2021). La résidence impose une présence quotidienne (la résidente généralement loge dans le centre social).

Les centres sociaux cherchent à se distinguer de l'assistance privée et de l'action sociale « classique » en associant les usagers[2]. Comme le précise le rapport de Marie-Jeanne Bassot et Marie Diémier, le centre social « est né du sentiment généreux de la fraternité humaine, non de la condescendance d'un groupe de philanthropes » (Bassot, Diémier, 1927, p. 3)[3]. Mais cette distance prise avec les œuvres charitables n'exclut pas un certain moralisme en considérant que le manque de prévoyance des milieux populaires explique au moins en partie leur misère. Vingt-cinq ans plus tard, Jean-Marie Arnion et Juliette Mazé (-1963) soulignent également que le centre social « est à l'opposé de toute formule paternaliste » (Arnion, Maze, 1952, p. 691)[4]. Ce souci de se démarquer de pratiques jugées trop « verticales » n'est pas dénué d'un certain moralisme dans la première moitié du XXe siècle. C'est en effet contre l'individualisme qu'est

1 Les Centres sociaux « sont nés en France de quelques esprits généreux qui s'ignoraient l'un l'autre, et se retrouvèrent surpris, ayant tout naturellement cherché aux mêmes maux les mêmes remèdes » (Bassot, Diémier, 1927, p. 5)

2 Cette idée d'associer les usagers émerge très tôt, au moins à partir de 1926 lors du Congrès des centres sociaux organisé à Paris, idée très probablement inspirée du modèle des *Settlements* anglais : « il ne faut pas seulement travailler pour les gens, mais par eux et pour eux » (cité dans Lestavel, 1977, p.)

3 Le développement des services sociaux (infirmières visiteuses, assistantes de service social, etc.) qui reposent principalement sur des acteurs privés et le recours à des dames d'œuvre bénévoles durant les années 1920 est marqué par cette volonté de se démarquer des œuvres charitables. L'administration publique s'appuie essentiellement sur ces initiatives privées pour délivrer les services sociaux qui lui incombe (Zappi, 2022, p. 29-60)

4 Rapport présenté en mars 1952 au Conseil économique et social des Nations Unies par Jean-Marie Arnion, Inspecteur divisionnaire, Directeur départemental de la Population du Rhône, et Juliette Mazé, Assistante sociale, Secrétaire générale de la Fédération nationale des Centres sociaux (Arnion, Mazé, 1952)

promu le centre social, afin de reconstituer les « rapports de voisinage » ou « parenté locale » presque entièrement disparus ; car souligne Marie-Jeanne Bassot et Marie Diémier, si « la société ne se refait pas autour des groupes naturels, famille, cité (voisinage), elle cherchera son point d'appui dans l'étatisme ou sombrera dans l'utopie » (Bassot, Diémier, *Op. cit*., p. 11). Le Centre social a donc pour fonction de restaurer ou de renforcer les liens familiaux et de voisinage mis à mal par les développements industriels et urbains. Telle ne serait plus la perspective d'un grand nombre de centres sociaux en forte croissance à partir des années 1960 qui accompagnant la politique de construction des grands ensembles ont pour principal but de créer du lien social dans de nouveaux quartiers avec des catégories sociales aux profils variés (Dessertine et alii., 2004, p. 161-164).

Durant l'entre-deux guerres, et surtout après 1945, les centres sociaux se montrent souvent critiques vis-à-vis des interventions de l'action sociale et du travail social, même s'ils s'inscrivent bien souvent, par leurs actions et leurs objectifs, dans le champ large et hétérogène du « social ». C'est en développant des pratiques alternatives à cette action sociale (travail social d'intérêt collectif, approches communautaires, etc.) qu'ils cherchent à se démarquer des « modalités classiques, individuelles, centralisées, sectorielles de l'action sociale » (Louis, 2021, p. 215)

Autre principe historique constitutif des centres sociaux et maintes fois réaffirmé à partir des années 1970 au travers de la notion d'animation globale, les centres sociaux n'ont pas vocation à se spécialiser, ni à réaliser un programme préétabli. Leur action est transversale et non segmentée. Ils sont non seulement ouverts à tous, mais tentent également de répondre aux besoins nécessairement spécifiques des populations à qui ils s'adressent, en développant des activités et des services adaptés. Le Centre social est ce « qu'en font ceux qui l'animent à partir des besoins ressentis dans le milieu où il se trouve » (Thery, 1980, p.). Dès les premiers centres sociaux, les fondatrices ne cherchent pas à appliquer un programme à partir d'une liste de services préétablis, mais une offre de prestations adaptées aux caractéristiques locales et aux besoins du territoire d'implantation du centre social, sur la base d'une enquête sociale préalable[5] sur les services existants et la population résidente. Marie-Jeanne Bassot souligne ainsi en 1933 :

> « En face de l'unité de la vie, le Centre social ne peut dire : " Ceci ne m'intéresse pas ou ne me concerne pas ", il est en présence d'êtres humains et non de cas, les problèmes se compénètrent, il ne peut les dissocier. Dira-t-on que les activités, trop différentes ou trop multiples, se nuisent les unes aux autres, qu'un dispensaire n'a pas à s'inquiéter d'éducation physique ni une bibliothèque d'un cercle d'études ? Nous ne le croyons pas et, et en notre temps de spécialisation à outrance, le centre social vise au regroupement de toutes les forces avec cette certitude que l'œuvre humaine – totalement humaine – exige une unité de vue et un lien entre toute action » (cité dans Eloy, 2012, p. 62).

Ce double impératif de non-spécialisation dans des services prédéfinis et d'adaptation au territoire a pu être questionné lorsque les centres sociaux ont dépendu de manière croissante de financements publics à partir des années 1950 avec, en outre, des marges de manœuvre réduites. La polyvalence est une caractéristique historique des centres sociaux encore présente, même s'ils peuvent faire l'objet de processus de délimitations de leurs actions principalement dictées par l'évolution et les recompositions des politiques publiques et des acteurs avec lesquels ils doivent composer. Il en résulte ainsi une « permanente interrogation sur la définition du centre social » (Dessertine et alii., 2004, p. 12).

5 proche de ce que l'on désigne par « diagnostic » ou « diagnostic de territoire » auquel les centres sociaux actuels doivent se conformer dans leur projet social pour bénéficier de l'agrément CAF.

L'implication croissante des acteurs publics, notamment financière, si elle a permis la diffusion, la professionnalisation et le développement des activités et des emplois dans les centres sociaux, a suscité très tôt des craintes de la part des acteurs concernés quant à la pérennité de leur « modèle ». En 1980, la FCSF alors qu'elle avait déjà lancé une alerte à la fin des années 1960 publie la brochure *1000 Centres sociaux en péril*. Les financements publics (CAF, État, Communes, etc.) restent précaires et donnent lieu à des renégociations permanentes (Durand, 1996, p. 148-149). Cette dernière problématique toujours aussi vive aujourd'hui n'était pas pour autant absente lorsque les Centres sociaux fonctionnaient principalement à partir de financements privés venant ainsi dès l'origine questionner le mode de fonctionnement du centre social (Dessertine et alii., 2004, p. 86).

Présentation des terrains et méthodes d'enquête

Les données sur lesquelles s'appuie ce rapport ont été collectées dans 2 départements : le Vaucluse et le Gard, à partir d'un dispositif original associant des travaux d'étudiants et d'enseignants-chercheurs. Depuis le Master Politiques sociales de l'Université d'Avignon d'une part, et le Master ESS et la coopérative Universcic de l'Université Paul Valéry-Montpellier 3 d'autre part, des groupes d'étudiants ont exploré – dans le cadre de projets tutorés – les modèles socioéconomiques (MSE) des associations du champ de l'action socioéducative et socioculturelle. Entre septembre 2021 et septembre 2022, 7 monographies de centres sociaux et 1 monographie de la fédération Vaucluse de la Ligue de l'Enseignement ont été conduites à partir d'entretiens semi-directifs, d'observations et d'un accès aux documents internes des structures. En parallèle, les enseignants-chercheurs ont mené des entretiens et collectés des données auprès de directeurs de centres sociaux, de Délégués départementaux, régionaux et nationaux des fédérations de Centres sociaux et de la Ligue de l'Enseignement du Vaucluse. Des ressources complémentaires sont venues enrichir ces données de terrain : analyse secondaire des ressources du Système d'échange national des centres sociaux (observatoire SENACS), brochures et publications de la CNAF et de la FCSF (Fédération des Centres Sociaux de France), brochures et publications du centre confédéral de la Ligue de l'Enseignement, travaux académiques sur le champ (Revue *Informations sociales*, ouvrages, thèses, etc.).

Le choix des 4 centres sociaux retenus est justifié par la diversité de leurs implantations territoriales (rural/urbain) et de leurs activités (traditionnelles/innovantes). Au regard des données nationales, ces 4 associations s'inscrivent dans la moyenne haute en termes de budget et de masse salariale. A l'échelle nationale en 2022, on recense 2300 centres sociaux actifs en France, dont les modes de gestion se répartissent ainsi : 64% association, 33% collectivité, 2% gestion directe CAF, 1% cogestion. Par ailleurs, 58% des structures sont adhérentes à la FCSF (3/4 dans nos monographies). Le budget moyen s'établit à 638 000€ par structure avec, en moyenne 27 salariés (11,9 ETP). Dans notre échantillon, les budgets s'échelonnent de 854 000€ à 1,7 million d'€, avec 55 à 65 salariés (14,5 à 39,5 ETP). Les données recueillies sont restituées sous forme de verbatims et d'analyses des données comptables. Le choix complémentaire d'investigation sur le modèle économique de la Ligue de l'Enseignement Vaucluse se justifie par la nécessité de compréhension des tendances générales quasi-marchandes qui s'affirment et les spécificités stratégiques significatives induites dans le champ de l'action socioéducative et socioculturelle. La démarche de recherche n'a pas été d'établir un cadre comparatif mais de poursuivre des investigations exploratoires et une approche compréhensive, afin de cerner au mieux ce qui caractérise les modèles socioéconomiques associatifs dans le champ de l'animation sociale, éducative et socioculturelle.

Chapitre 1. Le modèle socioéconomique institutionnalisé des centres sociaux

L'histoire des centres sociaux prend la forme d'un processus d'institutionnalisation qui s'affirme mais qui demeure inachevé. Au cœur d'une tension structurelle entre le modèle d'un centre social prestataire de services, opérateur des politiques sociales, d'un côté et celui du centre social comme foyer d'initiatives habitantes, de l'autre, nous montrerons comment les centres sociaux et leur fédération composent au cours du temps avec ces dynamiques contradictoires. A partir d'entretiens, de documents et de monographies, sur la période contemporaine, notre enquête cherche à comprendre comment les régulations tutélaires et marchandes qui norment aujourd'hui l'action des centres sociaux rencontrent des résistances construites par l'ancrage territorial des associations et leur capacité à générer des coopérations et des échanges réciprocitaires en cohérence avec leur système de valeurs (émancipation, solidarité, démocratie, éduction).

I. Le contexte macro-institutionnalisé des MSE

Le principe de non spécialisation explique le constat vérifié depuis les premiers centres sociaux jusqu'aujourd'hui, mentionné précédemment, de la grande diversité des services offerts. La notion plus moderne d'animation globale reconnue par les acteurs publics à partir des années 1970 sera par la suite également mobilisée, afin de défendre l'autonomie financière et politique des centres sociaux menacée par la part croissante des financements sur projets spécifiques à partir des années 1980 dans le budget des centres sociaux. Cette autonomie est également mise à mal par la décentralisation de la politique publique qui conduit les centres sociaux à négocier au niveau local leurs financements. Or, les divergences entre centres sociaux et élus locaux peuvent déboucher sur une reprise en main des centres sociaux par ces mêmes élus locaux. On observe ainsi une hausse des centres sociaux à gestion municipale depuis les années 1980. Ce risque d'instrumentalisation, voire de récupération par les acteurs publics locaux, s'il se fait davantage ressentir depuis la première loi de décentralisation, n'était pas absent lors des premières décennies de fonctionnement des centres sociaux. Dès 1930, Marie-Jeanne Bassot s'interroge sur les risques encourus par le développement de soutiens financiers publics dans un contexte où leur part était très faible, voire inexistante : « Un État où l'on se préoccupe des questions sociales ne doit-il pas inscrire à son budget, à côté des institutions curatives, un grand chapitre de préservation, d'éducation, et, sans dépendre des municipalités, trop souvent esclaves de politiques mesquines, n'y aurait-il pas de larges subventions à donner à tout ce qui mérite le nom de centre social ? » (Bassot, cité dans Durant, 1996, p. 82-83). Contre le risque d'instrumentalisation et la perte de leur autonomie, les promoteurs des centres sociaux défendent donc un modèle ouvert au monde qui les entoure, avec des services non sectorisés et non fermés sur eux-mêmes pour des publics cibles. Cette tension avec un centre social défini soit comme pôle d'animation globale, ou soit comme opérateur de politiques sociales et prestataire de services pour des publics spécifiques, est surtout présente depuis que les financements publics sont devenus dominants dans les budgets des centres sociaux (Louis, 2021).

1. Avant 1945 : Les premiers centres sociaux, des associations au service des familles populaires sans appui de l'État social

Les premières initiatives que l'on peut rattacher aux centres sociaux remontent au moins aux années 1890. Marie Gahéry créé en 1894 le petit ouvroir de Saint Ambroise qu'elle présente comme le premier *Settlement* français. Elle crée ensuite en 1896 l'« Œuvre sociale » dans le 11e

arrondissement de Paris qui devient la « Maison sociale » en 1901, considérée comme le point de départ du mouvement des Centres sociaux en France (Dessertine et alii., 2004). Le terme de Maison sociale est remplacé par celui de Résidence sociale à partir des années 1910, avant que ne s'impose très progressivement celui de Centre social avec la création de la Fédération des Centres Sociaux de France (FCSF) en 1922.

Ces initiatives locales sont portées principalement par des femmes issues de milieux bourgeois, marquées par leur volonté « d'aller au peuple » et d'améliorer ses conditions d'existence. Elles présentent un « air de famille » avec d'autres actions sociales innovantes de la période (les Équipes sociales créées par Robert Garric tout particulièrement (Bousseyroux, 2012)[6]) qui manifestent une volonté commune d'intervenir auprès de catégories populaires, et d'agir avec elles en respectant leurs libertés. Elles relèvent de cette « nébuleuse réformatrice » réunissant des acteurs aux profils variés (Topalov, 1999 ; Eloy, 2012). Toutefois, l'ancrage religieux des principales animatrices des résidences sociales doit être souligné, même si elles défendent un principe, fondateur des centres sociaux, de neutralité religieuse et politique. Ce nouveau credo d'aller « au peuple » est introduit dans l'Encyclique de Léon XIII *Rerum Novarum* (1891) qui introduit une nouvelle doctrine sociale de l'Église[7]. Si la propriété privée reste une composante sociale centrale et l'épargne ouvrière la clé de la question sociale, le développement des associations et des interventions sociales, notamment de l'État, certes de manière modérée, est explicitement envisagé (sur le statut de la propriété dans l'Encyclique, voir Astier, Disselkamp, 2010). Hostiles aux mouvements socialistes qui soulignent l'antagonisme entre les classes sociales, les promotrices des premières résidences sociales, si elles dénoncent également la concentration des richesses et l'individualisme, estiment que la conciliation entre classes sociales est atteignable. Ce dernier objectif suppose la restauration ou le renforcement des liens familiaux et de voisinage par l'implantation de nouvelles associations au sein des quartiers urbains populaires. Dans cette perspective, Appolline de Gourlet (1866-1952), pionnière et première présidente de la FCSF, théorise le thème de la paix sociale :

> « La paix sociale, voilà bien l'œuvre par excellence du centre social ! Sous son toit se rencontrent les travailleurs intellectuels et des manuels, des riches et des pauvres ; le monde patron fraye avec l'ouvrier, l'artiste y rencontre l'homme de peine ; tous s'y retrouvent sur le plan de leur vie personnelle, familiale et sociale, au nom de ce qui les apparente. Laissant de côté ce qui les séparerait, ils apprennent à se connaître les uns les autres tels qu'ils sont ; les préjugés tombent et les sympathies qui s'ébauchent sont libres de se développer bientôt en amitiés vraies, de créer des liens de mutuelle confiance » (« Une carrière sociale : résidente de centres sociaux », 1931, cité dans Dessertine et alii., 2004, p. 111)

L'idéologie conservatrice des premières résidentes ne souffre d'aucune contestation, mais l'originalité de leur démarche est précisément de ne pas utiliser les résidences sociales à des fins de prosélytisme ou de propagande, et de garantir en leur sein un principe de neutralité religieuse et politique.

Soucieuses de ne pas être rangées du côté des pratiques charitables ou philanthropiques dominantes en matière sociale, elles adoptent également les principes du respect d'autrui et de sa liberté, et de construction de liens amicaux et solidaires dans le voisinage. Ainsi, défendent-elles dans leurs interventions, l'idée, toujours présente, que dans tout être humain se trouve « un

6 Ces équipes sociales regroupent des étudiants catholiques qui proposent aux catégories populaires des enseignements généraux, techniques, etc.

7 L'influence protestante sur le développement des services sociaux de la période doit également être soulignée y compris sur le développement des centres sociaux.

« créateur », effectif et non pas potentiel, capable avec ses différences de mener, avec d'autres, des projets communs qui « passent les frontières », autant pour son quotidien et que pour l'avenir de tous » (Eloy, 2015, p. 43). Cette action sociale à dominante collective repose de la part de ses instigatrices sur un engagement important qui repose sur leur présence continue[8]. Les premières résidences sociales s'appuient également sur les interventions bénévoles d'auxiliaires où se pose (déjà) la question de leur disponibilité, de leurs compétences ou encore de leurs motivations, et d'étudiants qui animent des groupes avec les habitants sur des thématiques scientifiques, historiques, etc. sur le modèle des *Settlements* anglais (Eloy, 2012).

Le besoin d'assurer une formation à la fois théorique et technique des intervenant.e.s est une préoccupation originelle des résidences sociales. Si l'engagement bénévole (relevant de la vocation) est d'abord prédominant, la voie professionnelle s'impose progressivement. Stages, formation en alternance ou encore formation initiale à partir de 1930 pour les futures résidentes sont introduits. Ces services de formation s'inscrivent dans un mouvement plus général de développement de « carrières sociales féminines » (Marie Diémier) qui touche la société française durant l'entre-deux-guerres, dont l'un des déterminants est lié aux pertes humaines masculines subies durant le premier conflit mondial. Le décret du 12 janvier 1932 créant le diplôme d'État d'assistante de service social qui inclut les résidentes sociales[9] consacre ce métier d'assistante sociale alors en forte croissance[10]. Cependant, l'orientation médico-sociale de la formation imposée par ce diplôme jusqu'à la fin des années 1960, tend à éloigner le métier de l'action militante ou encore de l'éducation populaire que l'on trouvait dans les projets des premières résidentes sociales (Dessertine et alii., 2004, p. 106-111).

L'hétérogénéité des initiatives alors développées constitue un trait marquant du développement des premières résidences sociales. Celles-ci dépendent d'abord d'histoires et de réalités locales entendant répondre à des besoins et des attentes ancrés et donc pas nécessairement transposables et comparables d'un quartier populaire à l'autre. Marie-Jeanne Bassot et Marie Diémier, en 1927, soulignent : « Les centres sociaux sont nés en France de quelques esprits généreux qui s'ignoraient l'un l'autre et se retrouvèrent surpris, ayant tout naturellement cherché aux mêmes maux les mêmes remèdes » (Bassot, Diémer, 1927, p. 5)[11]. Ces origines locales multiples sont d'abord des réalités urbaines. Le déploiement des centres sociaux en zone rurale se fera surtout après la Première Guerre Mondiale à l'instigation notamment des volontaires américains qui sur le modèle des *Settlements* préconisent une « action sociale globale » (Durand, 1996, p. 62-63).

La Fédération des Centres sociaux de France (FCSF) est créée en 1922 (seuls neuf centres sociaux étaient représentés à la réunion constitutive)[12], mais déclarée sous statut associatif en

8 Si les résidentes peuvent avoir conservé leurs logements dans leurs quartiers d'origine, elles logent et vivent de manière permanente dans leur résidence sociale.

9 Le titre exact est « brevet de capacité professionnelle permettant de porter le titre d'assistant ou d'assistance de service social diplômé de l'État français ».

10 Un diplôme d'État d'infirmière-visiteuse avait été créé en 1922. Les services sociaux durant cette période peuvent être des services principalement médico-sociaux et donc employer des infirmières-visiteuses alors que d'autres peuvent recourir essentiellement aux assistantes sociales. Mais la frontière entre les deux métiers est souvent poreuse (Zappi, 2022, p. 29-60)

11 Voir la monographie d'une des premières résidences sociales importantes de la période située à Levallois-Perret (Fayet Scribe, 1990)

12 En 1949, La Fédération regroupe 44 centres sociaux, en 1961, 223 (avec 55,2% gérés par des associations, 35,9 gérés par les CAF, 3,9% gérés par la MSA et 5% gérés par d'autres organisations). Le nombre de centres sociaux adhérents ne cesse de croitre avec la progression du nombre des centres sociaux. Aujourd'hui, sur un peu plus de 2300 centres sociaux, 1400 centres sociaux sont adhérents à la Fédération nationale. 70% de ces centres sont gérés par une association, 26% par une collectivité locale, 3% par une CAF.

Préfecture seulement en 1927[13]. La Fédération obtient la reconnaissance d'utilité publique en 1931. Les initiatives jusque-là développées restaient d'abord des réalités locales sans grande visibilité ; celle-ci s'accroit avec la création de la Fédération. L'article 5 des statuts de la Fédération introduit une définition de ce qu'est un centre social, qui conduira à une homogénéisation progressive des pratiques, même si, historiquement et actuellement, en termes de services, la diversité prime (Dessertine et alii., 2004, p. 78-79). Trois principes sont déclinés (cité dans Dessertine, *Ibid*.) :

- « Disposer de locaux ouverts d'une façon permanente et destinés à accueillir les familles du voisinage, sans distinction de convictions politiques et religieuses, ni de situation sociale
- Poursuivre, dans un esprit d'union nationale, un but éducatif et récréatif et tendre au mieux-être physique, moral et social de ceux qui les fréquentent
- Chercher à fortifier et agrandir la famille et, pour ce, comporter les activités correspondant à tous les membres de la famille : enfants, jeunes filles, jeunes gens, parents »

La priorité est donc donnée aux services délivrés aux familles, étendus au voisinage, mais leur nature pourra évoluer en fonction du contexte et varier entre services sanitaires, médico-sociaux, sociaux ou encore socioculturels. La Fédération entreprend après 1927 plusieurs campagnes de communication visant à mieux cerner le modèle centre social, mais sans imposer de cadre contraignant, et en reconnaissant à maintes reprises jusqu'à aujourd'hui la grande diversité des initiatives. Si le centre social a pour objectif de délivrer des services aux familles et au voisinage, il a également un « but moral » pour la Fédération, il doit être « une école de fraternité sociale, de solidarité, être l'image de la vie en raccourci » (Madame Jannet, cité dans Dessertine et alii., 2004, p. 104). Les résidentes mais aussi tous les autres intervenants (auxiliaires, étudiants) doivent à ce titre être exemplaires et faire preuve d'un important dévouement.

Les centres sociaux depuis leur création et jusqu'au Second conflit mondial fonctionnent principalement à partir de financements privés (cotisations, dons, etc.). La crainte d'une instrumentalisation par l'octroi d'un soutien financier public était déjà présente comme nous le soulignons précédemment. Cependant, la proximité entre l'objet des caisses de compensation dans le cadre des premières mesures de la politique familiale et les actions des centres sociaux conduit au cours des années 1930 à des tentatives de rapprochement. Le projet qui a fait l'objet d'expérimentations locales mais sans que celles-ci ne soient prolongées et étendues, consiste à confier aux centres sociaux un certain nombre de services sociaux contre subvention que les caisses de compensation ont l'obligation de délivrer. Il faudra attendre 1948 dans un contexte de besoins sanitaires et sociaux élevés pour que la politique familiale au travers de l'action des CAF investisse les centres sociaux (Dessertine et alii., 2004, p. 132-138).

Les premiers *Settlements* se développent en Grande-Bretagne avant de se diffuser dans d'autres pays, les Etats-Unis, la Belgique, la France, etc.[14] La première tentative est lancée en 1873 par le religieux Samuel Augustus Barnett qui met à disposition sa paroisse située à Londres afin que les étudiants et les catégories populaires puissent mener des projets collectifs afin

13 Après la création de la Fédération Nationale, des fédérations régionales et départementales se mettront en place progressivement (pour les dates des créations des différentes fédérations, voir Durand, 1996). On comptabilise aujourd'hui 57 fédérations locales.

14 Les fondateurs et fondatrices des résidences sociales françaises pouvaient avoir une connaissance très fine de ce qui se faisait en Angleterre, voir par exemple l'étude des *Settlements* anglais développée par Albert Costa de Beauregard (1896) par ailleurs soutien actif des premières résidences sociales.

d'améliorer les conditions de vie de ces derniers (Wagner, 2006). Mais l'entreprise la plus significative est mise en place en 1884 toujours à Londres à Toynbee Hall. La distance croissante entre classes sociales conduit à une prise de conscience de la part d'acteurs religieux essentiellement, qu'il faut « aller au peuple » et contribuer à l'« élévation des masses », sans pour autant que cet engagement remette en question cette séparation entre classes sociales (Reinders, 1982, p. 40), et développer des liens mutuels afin d'atténuer la pauvreté endémique. Le principe de résidence prend sa source dans ces premières initiatives qui sont rapidement reproduites aux Etats-Unis dès 1886, puis en France et ailleurs après des visites sur le site de Toynbee Hall. Les *Settlements* anglais et américains à la différence du cas français trouvent dans les syndicats des alliés de poids (Reinders, *Op. cit*., p. 44). Si l'éducation et la formation sont premières dans les *Settlements* anglais, les *Settlements* américains militent pour le développement d'une citoyenneté participative qui s'appuie sur les espaces publics locaux créés par les *Settlements*. C'est en effet dans ces derniers que peuvent aux yeux de ses promoteurs se développer des discussions, des propositions ou encore des alternatives sur des enjeux locaux mais cruciaux (transports collectifs, conditions de logement, services publics municipaux, etc.). Théodore Roosevelt dans un contexte où les *Settlements* avaient acquis une envergure nationale entre 1912 et 1916, alla jusqu'à déclarer que les *Settlements* devaient devenir le « Sénat du peuple » (Mattson, 2011). Le conservatisme des *Settlements* anglais et français est indéniable, il l'est beaucoup moins pour les *Settlements* américains dans un contexte social différent du contexte européen, moins marqué alors par une séparation tranchée entre classes sociales et des perspectives de mobilité sociale plus élevées (Reinders, *Op. cit*., p. 48)[15].

Dans cette première période, les résidences sociales ou centres sociaux sont d'abord des produits de réalités locales qui répondent à des besoins et des attentes locales, sans que l'on ne puisse identifier une matrice commune. Certaines initiatives sociales portées également par des élites ou des mouvements religieux autonomes des résidences sociales présentent des proximités qui rendent délicates la délimitation du périmètre de leurs actions. La création d'une Fédération nationale a permis de donner une plus grande visibilité aux centres sociaux et progressivement un cadre commun, même si jusqu'à aujourd'hui la définition de ce qu'est un centre social a toujours fait l'objet de questionnements.

2. 1945 – 2022 : Des centres sociaux soutenus par l'État social au risque de leur autonomie ?

La Fédération nationale doit cesser ses activités entre 1942 et avril 1945, mais la création des centres sociaux reste dynamique durant la Seconde Guerre mondiale. Il n'y a là rien d'anormal dans la mesure où comme durant le premier conflit mondial, les centres sociaux sont amenés à apporter assistance aux populations touchées par le conflit (Dessertine et alii., 2004, p. 157). Après 1945, les services sont dominés par le médico-social avec une majorité de centres sociaux gérés par les Caisses d'allocation familiale (CAF, créées en 1946 et qui avaient succédé aux Caisses de compensation qui depuis la loi de mars 1932 versaient des allocations familiales financées par l'ensemble des salariés), mais à partir des années 1960, ces services évoluent en intégrant de plus en plus de services culturels qui accompagnent la politique urbaine de construction des grands ensembles. C'est d'ailleurs en 1967 que la Fédération modifie son

15 Les promoteurs des *settlements* américains « se souciaient moins d'élire les gouverneurs au suffrage direc ou de constituer un « gouvernement par commission » que de créer une forme de démocratie plus directe, fondée sur une large participation de tous les citoyens. Ils ne croyaient pas en une démocratie directe dans un sens absolu, mais ils étaient convaincus que pour empêcher la corruption des politiciens, l'unique solution était de contraindre les représentants du peuple à rendre compte de leurs actes devant les citoyens réunis en assemblées démocratiques » (Mattson, *Op. cit*., p. 207)

appellation et choisit de s'appeler Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France[16]. Les centres sociaux sous statut associatif deviennent à partir de 1969 plus nombreux que les centres sociaux gérés directement par les CAF et les Caisses de mutualité sociale agricole (CMSA). Un regard uniquement centré sur cette période pourrait laisser penser que les centres sociaux ont su faire preuve d'adaptation et d'innovation en intégrant des activités socioculturelles répondant à de nouvelles aspirations des populations les fréquentant. Or, ces activités (théâtre, musique, etc.) étaient déjà présentes au moment de la création des premières résidences sociales. L'épithète socioculturel témoigne aussi du rapprochement de la Fédération avec le secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports, alors qu'au début des années 1960 et depuis 1945, les centres sociaux étaient principalement rattachés à la Sécurité sociale et à sa branche famille (Eloy, 2015).

2.1. L'institutionnalisation du mouvement des centres sociaux

L'État social apporte donc son soutien aux centres sociaux après 1945. La Caisse Nationale des Allocations familiales (CNAF) introduit une procédure d'agrément à partir de 1971 afin que les centres sociaux puissent bénéficier d'un soutien financier contre « prestations de service » (arrêté ministériel du 22 novembre 1971 portant création de la prestation de service au bénéfice des Centres sociaux)[17] après que les CAF aient géré de nombreux centres sociaux au début de la période. La fonction toujours existante de coordination et d'animation globale est introduite. Celle-ci renvoie à des activités constitutives d'une action globale : connaissances du territoire, écoute et soutien des attentes non satisfaites du public, préparation de nouvelles actions, coordination des acteurs, etc. Ces activités ne sont pas isolables et ne concernent pas spécifiquement un public-cible ; elles touchent la totalité de la population habitant sur le territoire desservi par le centre social. Initialement, cette fonction de coordination et d'animation globale se concrétise « par la présence, d'une part, d'un directeur ou d'un agent chargé de ce rôle d'animation, d'un secrétariat commun, chargé en outre de l'accueil et de la comptabilité, et, d'autre part, par l'existence d'une association ou un comité d'usagers du Centre » (Circulaire du 2 juillet 1971 cité dans Durand, 1996, p. 121). La procédure d'agrément est modifiée par la CNAF en 1984 qui substitue à ces derniers critères qui fondent le centre social, la nécessité de mettre en place un projet pour les années à venir qui fait l'objet d'une évaluation pour bénéficier de l'agrément. Ainsi, selon la circulaire du 31 décembre 1984, un centre social « doit être tout à la fois : - un équipement de quartier à vocation sociale globale ; - un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle ; - un lieu d'animation de la vie sociale ; - un support d'interventions sociales concertées et novatrices » (Circulaire du 31 décembre 1984, cité dans Durand, 1996, p. 190).

Dans la seconde moitié des années 1950, l'État sollicite la Fédération pour accompagner la politique d'aménagement du territoire dans les zones urbaine et rurale. Deux circulaires publiées en 1961 consacrent le centre social comme base de l'équipement social. La circulaire du 30 janvier 1961 relative aux centres sociaux qui émane du Ministère de la Santé publique et de la Population préconise la création de centres sociaux, et formule une définition du centre social qui reprend celle que proposaient Jean-Marie Arnion et Juliette Mazé dans leur rapport publié en 1952 présenté devant le Conseil économique et social des Nations Unies. Ce rapport qui servira de référence définit le centre social comme

> « une organisation qui, avec la collaboration des usagers, s'efforce de résoudre les problèmes propres à la population d'un quartier ou d'un secteur géographique, en

16 La Fédération venait d'obtenir de la part du secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports l'agrément d'Association nationale de l'éducation populaire.

17 402 centres sociaux bénéficient de la prestation de service CNAF pour la première année 1971.

> mettant à sa libre disposition, dans un local approprié, un ensemble de services et de réalisations collectives, de caractère éducatif, social ou sanitaire, animés par une assistante sociale responsable de la marche générale du Centre, qui doit y assurer des permanences régulières et, si possible, y résider » (Arnion, Mazé, 1952, p. 691)

Le voisinage, la collaboration des habitants excluant toute pratique charitable ou paternaliste avec un « concours actif » des usagers recherché, le caractère résidentiel avec la possibilité pour des services sanitaires et sociaux extérieurs d'être hébergés au sein du centre social, et l'animation par un personnel qualifié qui repose principalement durant cette période faute de moyens financiers importants sur l'action de la résidente (l'assistante sociale), sont les principes structurants du centre social que l'on retrouvait en grande partie dans les premières résidences sociales. Le rapport fournit également une liste très large d'activités que l'on peut trouver dans un centre social. Il est souligné que ces activités peuvent être de « caractère social, sanitaire et éducatif ». Certains centres sociaux peuvent ne développer que des services médico-sociaux alors que d'autres principalement des services sociaux et éducatifs. S'il est préférable que l'on puisse retrouver une combinaison de ces activités dans un centre social, cela n'est pas toujours possible compte tenu des organisations et services sociaux existants dans les territoires où les centres sociaux sont implantés, et afin qu'il n'y ait pas une superposition des activités (ci-dessous la reproduction de la liste des activités développées au sein de 120 centres sociaux enquêtés dans le cadre du rapport).

Activités sociales	Permanences sociales Garderies ou haltes d'enfants Jardins d'enfants Abris temporaires (centre qui peut héberger pendant quelques jours des enfants pour cause d'indisponibilité des enfants) Services de travailleuses familiales Cours d'enseignement ménager Centres de raccommodage Centres de lavage Cantines Foyers ou réalisations pour les vieillards Services de transport Bains, douches Colonies et maisons familiales de vacances
Activités éducatives et culturelles	Bibliothèques Cercles de lecture Activités théâtrales Cours de musique Chorale Cinéma ou ciné-club Équipes sociales Sports Cours divers Conférences
Activités sanitaires et médico-sociales	Consultations de la Protection Maternelle et Infantile Service de soins – dispensaires Dispensaires d'hygiène sociale Centres de médecine du travail Centres d'hygiène scolaire Gymnastique corrective

Les modes de gestion peuvent être également variés : on retrouve des centres sociaux associatifs autonomes qui financent leurs activités par leurs propres ressources, des centres sociaux associatifs mais administrés par un organisme public comme les CAF, des centres sociaux en gestion directe par un organisme public (mutualité sociale agricole, CAF, municipalités, SNCF, etc.), des centres sociaux qui relèvent d'entreprises privées (mais cette forme est marginale) (Arnion, Mazé, 1952).

2.2. Les centres sociaux entre politique familiale et politique urbaine

On observe une forte création de centres sociaux surtout à partir de 1960 jusqu'à la fin des années 1970 qui accompagne la politique d'aménagement du territoire. Les fondateurs des centres sociaux sont d'origine variée entre les associations familiales, les écoles d'assistantes sociales, la mutualité agricole, les organisations patronales ou encore les bailleurs sociaux (Dessertine et alii., 2004, p. 163). L'État intègre à sa politique de planification les centres sociaux et s'engage financièrement avec une participation significative entre 1976 et 1986. Mais les financements publics ne suffisent pas à soutenir la croissance vive des centres sociaux. Ceux-ci doivent faire appel de plus en plus à des bénévoles, et même mettre en place transitoirement un dispositif d'indemnisation. Les alertes lancées par la Fédération dès la fin des années 1960 sont entendues, mais ne se traduisent pas par un accroissement des financements publics suffisant alors que la CNAF et l'État avaient augmenté leur participation financière. Ainsi, en 1979, la situation financière des centres sociaux est très dégradée ; les collectivités locales refusent d'apporter leur soutien financier pour combler les déficits croissants (Durand, 1996, p. 169). La question ancienne de l'autonomie financière des centres sociaux se pose encore dans un contexte où la décentralisation des politiques publiques n'a pas encore été mise en place et où les appels à projets restent minoritaires.

Cette période qui s'ouvre à partir du début des années 1960 témoigne d'une tension nouvelle pour les centres sociaux entre d'un côté l'action fondatrice en faveur des familles et du voisinage, et de l'autre, l'accompagnement du développement urbain avec la création des grands ensembles. Il s'agit moins de restaurer ou de renforcer les liens familiaux ou de voisinage mis à mal par le développement industriel comme l'envisageaient les premières résidentes sociales, que de créer de nouveaux liens sociaux entre catégories sociales aux profils variés arrivées dans ces nouveaux quartiers. La participation croissante des acteurs publics dans la création et le soutien des activités des centres sociaux donne aux élus politiques locaux un rôle nouveau même si leur contribution financière reste encore modeste. Certains peuvent se montrer réticents à la création de centres sociaux ; les rapports avec les acteurs politiques locaux, et en premier lieu les municipalités, deviennent un enjeu (toujours actuel) central des centres sociaux tout particulièrement lorsque se produit un changement de majorité. Mais les engagements politiques ou idéologiques ne sont pas nécessairement décisifs dans une Fédération nationale laissant de grandes marges de manœuvre aux centres sociaux et aux fédérations locales. Ainsi, « chaque création d'équipement apparaît à ses protagonistes comme le résultat d'une série de circonstances, de rencontres et de hasards, dans lesquels les individus comptent plus que leurs appartenances partisanes » (Dessertine et alii., 2004, p. 190).

Les nouveaux ensembles urbains suscitent donc la création de nombreux centres sociaux. Deux conceptions de la vie sociale s'affirment alors (Eloy, 2009). Les uns considèrent que la promotion des équipements collectifs suffit au développement de la vie sociale. Le soutien étatique à la création des centres sociaux qui débute au début des années 1960 s'inscrit dans cette conception, mais les aides publiques financières (comme mentionné précédemment) ne seront jamais à la hauteur des besoins. D'autres ne s'opposent pas nécessairement à cette ligne

de conduite mais estiment que la création d'équipements collectifs doit être complétée par l'introduction d'un nouveau mode d'action, distinct de l'éducation populaire ; la référence à l'animation s'inscrit dans cette perspective. Il ne s'agit pas de développer des nouvelles techniques d'action auxquelles encore aujourd'hui est parfois réduite l'animation, mais de « formuler un projet alternatif » contestant à la fois les conduites induites par les modes de consommation et l'individualisation croissante des relations sociales (Eloy, 2009, p. 569). On retrouve l'idée originelle de la capacité créatrice des personnes, même si des différences les caractérisent, d'entreprendre des projets communs. Cependant, cet objectif de transformation sociale introduit par la référence à l'animation qui a conduit à actualiser des activités anciennes (culture, éducation, etc.) ou à développer de nouvelles activités (tourisme, loisirs, etc.) est progressivement abandonné dans le courant des années 1970 ; la priorité est donnée à l'intégration de tous « par la promotion de formes de sociabilité qui contribuent à la vie collective » (Louis, 2021, p. 146). A partir des années 1980, la logique gestionnaire, une offre de services de plus en plus sectorisés et la concurrence de plus en plus fréquente avec d'autres acteurs privés parfois à but lucratif, conduit à un abandon quasi-total de tout projet de transformation sociale par l'animation.

Le soutien public s'accompagne d'une professionnalisation croissante des intervenants des centres sociaux. Le constat des disparités salariales entre centres sociaux conduit à la création d'un syndicat employeur en 1971, le syndicat Coordination nationale des associations de jeunesse et d'éducation populaire (Cnajep) qui devient le Syndicat des associations de développement culturel et social (Sadcs) sans que la Fédération nationale ne s'implique. Alors que la CFDT, syndicat alors majoritaire, souhaite la création rapide d'une convention collective, les négociations ne débouchent que sur un accord salarial en 1975 entre le syndicat national des associations employeurs de personnel au service des centres sociaux et socioculturels (Snaecso) créée avec la Fédération nationale en 1971 et les syndicats CFDT, CFTC, CGT, CGT-FO. Il faut attendre 1988 pour qu'une convention collective nationale des personnels de centres sociaux et socioculturels soit appliquée par l'ensemble des centres sociaux associatifs.

Le profil des publics participant aux activités des centres sociaux et de manière croissante à leur gestion dans les instances décisionnaires (conseil d'administration, etc.) connaît une évolution notoire durant cette période avec une implication croissante des « classes moyennes », qui ont investi les grands ensembles urbains. Le centre social ne s'adresse plus uniquement aux classes populaires comme il le faisait lors des premières résidences sociales, mais entend à présent toucher quasiment tous les publics. Mais ces « classes moyennes » ont dans une certaine mesure évincé les catégories populaires, au point que la Fédération nationale entame une réflexion sur les manières d'attirer ce « non public » des centres sociaux (voir Eloy, 2015, p. 42). Des centres sociaux mènent enquête. Celle du centre social de Versailles constate que les « plus défavorisés (…) ne fréquentent que les services » ; la participation est délaissée. Les participantes sont du « même milieu social » et les activités proposées, séparées les unes des autres, ne permettent pas de mener des actions collectives et favorisent « plus la consommation que la participation »[18]. Il est même fait état de formes de paternalisme. Par la suite les centres sociaux implantés dans les grands ensembles voient les « classes moyennes » peu à peu délaisser les centres sociaux avec leur départ vers les zones pavillonnaires (Louis, 2021).

18 Le Centre social « Saint-Louis » situé à Versailles a mené une enquête sur le « non-public ». La Fédération nationale reproduit cette enquête intitulée « autour du non-public » dans sa revue *Centres sociaux* en 1976 (« autour du non-public », 1976). Cette enquête souligne que le nom de « centre social » toujours existant « exclut ceux qui ne veulent pas être assistés (et) ne donne pas une idée de la participation proposée (Centres sociaux, 1976, p. 22)

2.3. Une autonomie questionnée

Les lois de décentralisation (décentralisation qui concerne également la procédure d'agrément de la CNAF à partir de 1984), le développement de nouveaux dispositifs d'insertion et le changement des modalités de financement des services sociaux avec un poids croissant donné aux appels à projets ont conduit pour de nombreux observateurs à une perte d'autonomie des centres sociaux associatifs. C'est également à un changement de la base militante à laquelle on assiste à partir du début des années 1980 (Durand, 1996, p. 178-228). Alors que la participation du public des centres sociaux constitue un principe fondateur, son sens évolue avec sa récupération par la nouvelle gestion publique. *L'État animateur* (1994) de Jacques Donzelot et Philippe Estèbe illustre parfaitement cette nouvelle conception de la participation qui ne sera pas sans conséquence sur les centres sociaux. L'approche délibérative sur des d'objectifs communs autour de projets locaux est valorisée ; l'État devient un acteur parmi d'autres. Sont passés sous silence les rapports de pouvoir, le fait que l'État soit le dernier décisionnaire et détienne un pouvoir sur les modalités de financement. La participation est moins utilisée afin de permettre la création de projets collectifs comme elle pouvait l'être dans l'esprit des fondateurs et des militants de l'animation que pour « occuper le terrain » (Louis, 2021, p. 197).

La politique de la ville avec le développement social des quartiers (DSQ) consacre les centres sociaux comme acteurs incontournables dans sa mise en œuvre, mais en entrainant une évolution significative de ses modalités d'intervention : les emplois peu qualifiés dans les centres sociaux progressent, le prolongement des activités indépendamment de la prestation d'animation globale délivrée par l'agrément CAF dépend de l'obtention d'appels à projets ou de la reconduction de financements publics locaux, l'offre de services apparaît de plus en plus comme une agrégation de services sans lien entre eux. Ainsi,

> « Le secteur de l'animation socioculturelle ressemble (…) de plus en plus à un patchwork d'opérations, de dispositifs et de projets mis en place en fonction des opportunités de financement, même si, pour les centres sociaux, la démonstration d'une vocation d'animation globale reste nécessaire pour l'obtention de l'agrément auprès de la CAF » (Louis, 2021, p. 191).

Le rapport aux élus locaux avec les lois de décentralisation devient un enjeu important pour la pérennité des activités des centres sociaux dans un contexte où leur financement dans leur très grande majorité (à plus de 80% dans le courant des années 2010) est assuré par des financements publics locaux et les CAF. La progression de la part des centres sociaux à gestion municipale avec un contrôle direct souligne l'attitude ambivalente historique que les élus locaux peuvent entretenir avec les centres sociaux[19].

Dans ce contexte de perte d'autonomie, la Fédération nationale depuis le congrès national des Centres sociaux organisé en 1992 à la Rochelle qui portait sur la question de la citoyenneté a cherché à réaffirmer son projet politique en prenant ses distances avec le modèle d'un centre social comme simple prestataire de services. Il s'agit de défendre auprès des partenaires des centres sociaux une autonomie menacée par la logique de projets. Le centre social comme « espace de citoyenneté » est d'abord proposée avant qu'une « Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France » soit adoptée en 2000 dont l'objet est de décrire le sens que les centres sociaux entendent donner à leur action. Le centre social est ainsi défini comme un

19 Selon l'Observatoire national des centres sociaux et des espaces de vie sociale (Sénacs) copiloté par la Cnaf et la FCSF, on comptait en 2018, 64% de centres sociaux gérés par une association, 32% par des collectivités locales, 3% par la Caf ou en cogestion et 1% par une autre organisation (L'observatoire ne fournit pas de données plus récentes) (Sénacs, 2019)

« foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire »

Trois valeurs fondent les centres sociaux selon la Charte : la dignité humaine, la solidarité, la démocratie. Il est notamment rappelé, outre la dimension participative première, que les centres sociaux, à l'instar des premiers *Settlements* américains sont des espaces publics locaux dans lesquels peuvent être débattues et décider des actions touchant la vie quotidienne et celle de la collectivité. Reconnaissant la nécessité de diagnostics territoriaux concertés (sur lesquels se sont toujours appuyés les centres sociaux depuis les premières résidences sociales) et de projets sociaux cohérents et pluriannuels, et également celle du partenariat avec d'autres acteurs publics et privés, les centres sociaux n'entendent pas pour autant « être instrumentalisés ni devenir de simples prestataires de services ou réduire leur projet social à des délégations de service public »[20]. Le projet politique de la Fédération a été actualisé en 2014 autour du programme de « La Fabrique des possibles » qui se donne pour objectif le développement du pouvoir d'agir des habitants. C'est aussi le modèle socio-économique des centres sociaux qui pour la Fédération doit être repensé dans un contexte où la part des financements des collectivités locales peut connaitre des baisses importantes en particulier suite aux élections municipales.

La Confédération des œuvres Laïques dite « La Ligue de l'Enseignement » Un réseau national associatif polymorphe

LE PROJET SOCIAL

Le projet social de la Ligue de l'Enseignement s'inscrit dans une co-construction de l'action publique sociale, éducative, culturelle, sportive, et présente **quatre volets imbriqués** :

- **L'éducation et la formation tout au long de la vie.**

Association éducative adossée à l'enseignement public agréée, la Ligue conduit des actions visant à la réussite scolaire, à développer la confiance en soi, la curiosité, le goût et la capacité à apprendre. Les actions d'éducation à la citoyenneté reposent sur la capacité des enfants et des jeunes à interagir et à coopérer. Les expériences sociales et les activités socioprofessionnelles sont tournées vers l'acquisition de compétences (habilitation et certifications) au travers de parcours de formation avec pour objectifs l'insertion ou la réinsertion sociale et professionnelle.

- **La culture en partage.**

Afin de former le regard du citoyen spectateur, la Ligue poursuit des actions d'éducation à l'image, en particulier par la diffusion d'un cinéma artistique, critique et indépendant. Elle accompagne aussi les citoyens dans la maîtrise de la culture du numérique. Et parallèlement elle porte un dispositif (« Lire et faire lire ») permettant à des bénévoles de plus de 50 ans de consacrer une partie de leur temps libre à transmettre aux enfants le plaisir de la lecture et le goût du livre.

- **Des vacances et des loisirs éducatifs et solidaires.**

20 Charte Fédérale des centres sociaux et socioculturels de France (2000) consultable sur https://www.centres-sociaux.fr/files/2010/02/Charte-des-centres-sociaux-et-socioculturels-de-France.pdf

Les séjours en colonie de vacances ont pour finalité la pratique collective d'une diversité d'activités sportives, l'immersion dans des activités de découverte, l'éveil musical. La promotion de la citoyenneté européenne et la mise en relief de la solidarité internationale se manifeste par le soutien de nombreux programmes dont Erasmus ou les chantiers de jeunes. La qualité éducative de l'encadrement dans ses centres de vacances et ses accueils de loisirs implique pour la Ligue de l'Enseignement de développer des formations d'animateur (Bafa – 3e organisateur en France). Elle est également partie prenante du réseau de formateurs du plan national « Valeurs de la République et laïcité » du Commissariat général à l'égalité des territoires, destiné aux éducateurs et aux acteurs de terrain.

- **La pratique de tous les sports.**

Habilitée par le ministère de l'éducation nationale et affiliée à la Ligue de l'Enseignement, l'USEP (Union sportive de l'enseignement du premier degré) a pour mission de favoriser le développement de connaissances sur le sport par des apprentissages menés en classe (en complément de l'enseignement obligatoire) puis des rencontres sportives réunissant des élèves de plusieurs écoles. L'Ufolep (Union française des œuvres laïques d'éducation physique) est la première fédération multisports affinitaire de France. Avec pour double ambition un sport citoyen et humaniste, et l'éducation par le sport, elle privilégie les actions en direction des territoires prioritaires de la politique de la ville, en partenariat avec le Commissariat général à l'égalité des territoires. L'éducation à la sécurité et à la responsabilité collective sont des priorités de l'Ufolep et l'Usep. Dans le cas de la première fédération, le programme Se'coureurs mobilise des bénévoles venant compléter l'action des secours agréés sur les manifestations sportives locales en popularisant les bons réflexes. L'Usep propose aux enfants une initiation à la sécurité routière, à pied ou à vélo, dans des parcours aménagés, pour apprendre à se protéger soi-même tout en protégeant les autres.

Il est essentiel de préciser que la Ligue de l'Enseignement est pleinement engagée dans la généralisation du Service civique : premier réseau associatif d'accueil de volontaires, elle accompagne plus de 1 800 associations, collectivités territoriales et établissements scolaires dans la mobilisation de jeunes pour des projets d'intérêt général.

UNE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE BICEPHALE

En 2021, La Ligue de l'Enseignement comptait 1,6 million d'adhérents issus de réseaux associatifs nationaux affiliés (dont l'Ufolep et l'Usep) et d'environ 30 000 associations locales. Elle est structurée sur la base de 13 unions régionales et 103 fédérations départementales. La Ligue se présente comme un écosystème constitué de réseaux associatifs et d'associations adhérentes ou affiliées, affichant au total 5 000 salariés (équivalent temps plein) et 500 000 bénévoles. La gouvernance de la Ligue est particulièrement complexe, articulant une gouvernance politique étendue à une gouvernance d'administration et de gestion composite et étoffée. Les directions politique et d'administration se répartissent entre deux sièges nationaux : un siège social Paris 7e où se trouvent la délégation générale, les directions sectorielles (hors vacances, séjours, loisirs), les directions de l'Ufolep et de l'Usep et les directions de structures associatives partenaires ; un siège secondaire Parie 20e où se trouvent la direction générale des services, les directions supports, les directions vacances, séjours scolaires et loisirs éducatifs, des structures associées …

L'INSTANCE DE GOUVERNANCE POLITIQUE

Le centre confédéral doit assurer trois fonctions majeures : une fonction de représentation politique qui se subdivise en interlocutions avec les ministères de tutelle (gestion des agréments

et conventions nationales) et en plaidoyer-relaie des propositions du mouvement associatif d'éducation populaire (dans les champs de l'éducation émancipatrice, la laïcité, l'action citoyenne et solidaire, l'accélération des transitions écologiques, des libertés et de la démocratie), une fonction de ressources stratégiques et fonctionnelles, une fonction de conception et de développement d'activités. Le Conseil d'administration est composé de 35 membres, parmi lesquels 6 professeurs des écoles (dont 2 retraités), 6 inspecteurs généraux de l'Education nationale (dont 3 retraités), 10 cadres de l'éducation nationale et de l'Université (dont 5 retraités), 12 dirigeants et cadres associatifs et 1 consultant en environnement. Le bureau, instance de décisions politiques, comprend 14 membres. Le conseil d'administration constitue chaque année, après l'assemblée générale ordinaire, des comités nationaux thématiques censés orienter et appliquer la politique définie. 6 comités en 2021 : Arts et culture, Education, Vacances séjours et Loisirs éducatifs, Formation, laïcité et Diversité, Vie associative engagement jeunesse, Urgence et transition écologique. Le bureau, le conseil d'administration et les 6 comités s'appuient sur deux commissions – administration générale et finances – et un comité de contrôle et d'orientation stratégique de la « plateforme coopérative ».

L'INSTANCE DE GOUVERNANCE D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

Sous la direction générale, la forme structurelle d'administration est constituée d'une direction générale des services, de quatre directions divisionnelles, de deux directions fonctionnelles et d'une direction logistique et commerciale.

La direction générale des services se compose de la déléguée générale et du directeur général des services, des trois directeurs à mission transversale – plaidoyer, stratégie fédérative, modèle économique, des directions RH et contrôle de gestion/exploitation, de la Confédération, des directeurs Ufolep et Usep, des responsables des services et de la vie statutaire. La direction divisionnelle « Éducation, arts et culture, laïcité-diversité, numérique » est en lien direct avec l'éducation nationale sur la conception-contractualisation des activités périscolaires. La direction divisionnelle « Vacances, séjours scolaires et loisirs éducatifs » élabore, produit et diffuse des services en direction des familles, adultes et enfants, et des séjours jeunes et linguistique. La direction divisionnelle « Europe, solidarité internationale, migrations et transition écologique » couvre les relations internationales (coopération franco-allemande en particulier) et le développement durable. La direction divisionnelle « Vie associative et militante, engagement, formation, ESS et solidarité / action sociale » est au cœur de la légitimité effective de la Ligue de l'Enseignement. Deux directions fonctionnelles sont essentielles aux directions départementales : la direction « accompagnement structurel des fédérations » (formation interne, dynamiques RH, potentialisation des financements) ; la direction Communication (communication interne, appui à l'évènementiel, réseaux numériques). Enfin, la direction logistique et commerciale repose sur un service technique, une cellule marketing, communication et développement, un service « relations clients » et commercial.

Le modèle économique de la Ligue de l'Enseignement a été impacté en 2009 par la suppression de la mise à disposition d'instituteurs déchargés de leurs classes afin de travailler pour le compte des associations partenaires de l'École publique. La doctrine néolibérale de l'État est désormais centrée sur des logiques de professionnalisation et de « filières » métiers, une décentralisation et le déploiement d'offres de loisirs éducatifs en lien avec des objectifs d'insertion. Ces tendances lourdes ont éloigné la Ligue de l'Enseignement de son socle éducatif historique pour l'obliger et l'inciter à devenir un organisme prestataire de service.

II. Entre territorialité et territorialisation des MSE : proximités et dynamiques réciprocitaires

Rendre compte des MSE des Centres sociaux (CS) dans une conception d'économie substantive[21] implique de comprendre l'activité, les méthodes et le projet politique de ces associations en inscrivant ces dimensions dans le cadre de leur fonctionnement interne (gouvernance, moyens humains et matériels) ainsi que dans leur ancrage au territoire (partenariats, coopérations). Les centres sociaux s'interrogent aujourd'hui, au niveau fédéral, sur le maintien d'une cohérence entre leur projet socio-politique, ancré dans la tradition de l'éducation populaire, et les ressources économiques qu'ils mobilisent, en tension du côté des financeurs publics (FCSF 2020). C'est bien dans "l'étayage mutuel" entre les ressources et le projet que se construit le MSE tel que nous l'appréhendons ici (Juan, Laville 2021). Notre enquête vise à identifier les facteurs de différenciation des MSE à partir de la distinction des éléments spécifiques et génériques de cet étayage.

Dans ce chapitre, après une présentation de l'activité et de l'organisation associative des CS, l'accent sera mis sur les principales dimensions non monétaires qui contribuent au MSE sans apparaître (ou peu, ou mal) dans les comptes associatifs : la participation des habitants et le bénévolat d'une part, les formes de partenariat et les coopérations inter organisationnelles d'autre part, en soulignant aussi – sans pouvoir les calibrer – la production de lien social et la fonction de relais de proximité exercée par les CS.

A partir des observations et données issues des 4 monographies de CS et des différents entretiens menés auprès des délégués fédéraux locaux et nationaux, nous mettrons en relief les ressources non monétaires mobilisées mais aussi produites par les centres sociaux. Comme le montre la mise en perspective historique (Section 1), les MSE des CS sont aujourd'hui au cœur de dynamiques contradictoires : institutionnalisation et logiques de contractualisation par agréments et conventionnements d'un côté, dynamique d'animation globale de la vie sociale et logiques ascendantes portées par les habitants et les acteurs locaux de l'autre. Comment les associations du champ de l'action sociale et socioculturelle traversent, s'adaptent ou dépassent ces dynamiques contradictoires ?

A l'aune de nombreuses associations employeurs, les MSE des CS reposent sur la mobilisation de ressources hybrides (marchandes, non marchandes, monétaires, non monétaires, publiques, privées). Notre hypothèse est que, dans leur cas, l'hybridation donne lieu à des configurations associatives hétérogènes et engage une diversité de ressources non monétaires encore mal identifiées. En outre, du fait de la transformation des modalités de financement des associations, cette hybridation de ressources conduit à la fois à élever la technicité des montages gestionnaires tout prenant appui sur un savoir-faire propre aux associations d'éducation populaire : mettre en valeur ce qui *a priori* n'en a pas[22], à travers la mobilisation et le renforcement des aptitudes de chacun (usagers-habitants, bénévoles, partenaires du territoire).

Le chapitre est organisé en 2 sections. La première rend compte de la nature complexe du "projet social" des CS ainsi que du périmètre des activités mises en œuvre. La seconde section est centrée sur l'encastrement politique et social des CS et sur les spécificités de leur

21 Karl Polanyi oppose une conception substantive de l'économie à une conception formelle où l'économie est perçue comme un mode d'allocation rationnelle des ressources fondé sur l'hypothèse de l'individu optimisateur. L'approche substantive conçoit l'économie comme un ensemble d'activités (de production, d'échange, de financement…) inscrites dans un système social organisé via des institutions, règles, normes (Servet 2007).
22 N'ayant pas de prix et ne donnant pas lieu à un flux monétaire.

organisation associative avec, en particulier, l'implication pour le MSE, de la participation des habitants et des coopérations territoriales.

1. Décliner son projet social en activités : entre construction de projets "pour" et "par" les habitants et offre de services

Le mouvement d'institutionnalisation des CS les conduit vers « un travail de quasi service public » (Perin, 2020, p.67). Inscrites dans la politique sociale et familiale de la Branche Famille et largement marquée par les financements publics, ces associations assurent en effet des missions de service public. Pour autant, les CS associatifs ont une autonomie juridique, héritent d'une histoire attachée à l'émancipation populaire et s'insèrent dans un cadre institutionnel qui promeut la participation des habitants. Autrement dit, d'un côté, les CS doivent offrir des services, répondre à des besoins dans une logique de production analogue à celle de l'entreprise, mais en même temps, l'injonction à la participation des habitants, aux logiques bottom-up, brouille les pistes d'une offre de services "bien rangés". L'examen du projet social et des activités de différents CS nous invite à comprendre comment les organisations associatives régulent (ou "digèrent") cette double nature. Comment les CS se positionnent-ils vis-à-vis du cadre institutionnel pour développer leur projet et actions ?

1.1. Le projet social, une élaboration collective structurante, quasi contractuelle

Pour chacun des CS sous revue, le projet social constitue un document important, à même de présenter l'association, son système de valeurs, sa démarche et son positionnement. Pour autant, le projet social diffère d'un "projet associatif" tel qu'il est pensé habituellement. En effet, document de référence institutionnelle avant tout, le projet social est l'acte de naissance ou de renouvellement d'un CS : c'est ce dossier qui est soumis à la CAF pour décrocher ou renouveler l'agrément pour une durée de 3 ou 4 ans (Encadré 1). Dans ce sens, le projet social est guidé par l'obtention de la prestation Animation Globale et Coordination (AGC) et, éventuellement, d'autres prestations, subventions ou commandes publiques émanant d'autres financeurs. Mais ce document engage aussi les autres acteurs du territoire puisqu'il doit être construit suivant une méthode collective, participative, à partir de données statistiques, de remontées d'enquêtes de terrain et de concertations permettant de diagnostiquer, d'évaluer et de se donner des priorités.

1.1.1. Le projet social : un document de référence institutionnelle pour une mission d'intérêt général

Au sens administratif et gestionnaire, la prestation AGC est une subvention de fonctionnement sur fonds affectés par la CNAF que les CAF peuvent allouer au pilotage et au soutien de projets locaux cohérents avec le socle de critères définis par la circulaire CNAF de 2012. D'après cette circulaire, les CS poursuivent trois finalités de façon concomitante : « l'inclusion sociale et la socialisation des personnes ; le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire ; la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité ».

Dans le cadre de la procédure d'agrément, le projet social décline la fonction d'animation globale du CS. Celle-ci est précisée dans les textes de la CNAF (Circulaire de 1995) et présentée sous la forme de 4 missions fondamentales que doit remplir toute structure prétendant à l'agrément : un équipement à vocation sociale globale ; un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle ; un lieu d'animation de la vie sociale ; un lieu d'interventions sociales

concertées et novatrices. La prestation AGC, comme les autres subventions CAF, alimentées par les cotisations sociales via la Branche Famille, insère les CS dans les mécanismes redistributifs de la solidarité (Crépin 2013).

Cependant, par construction, les MSE des CS ne sont pas réductibles à ces mécanismes. Sur chaque fonction, les prestations CAF ne couvrent qu'une proportion de la dépense (avec un prix plafond). La prestation AGC implique donc nécessairement l'élaboration d'un projet social dans une démarche partenariale avec, comme objectif, de « garantir sur un territoire de vie un certain niveau d'animation sociale, à savoir, un projet, un ensemble d'actions coordonnées et pilotées par le bénéficiaire de la prestation » (Vaucelle, 2008, p. 93). Selon les configurations territoriales, l'extension du processus d'animation globale à un projet de territoire, voire même à un projet social et politique global, est évidemment variable (cf. infra).

À partir d'un état des lieux et des perspectives souhaitées, la CAF de chaque département définit un schéma directeur de l'Animation de la vie sociale et encourage la formalisation de l'engagement des partenaires dans des conventions cadres pluri partenariales et pluriannuelles. Par ailleurs, depuis une dizaine d'année, les CAF conventionnent avec les collectivités (communes, intercommunalités, départements, etc.) afin de renforcer la coordination et la cohérence des orientations, de manière multithématique (approche décloisonnée des besoins sociaux) à travers les Conventions Territoriales Globales (CGT). En outre, les CTG fonctionnent de manière incitative : elles autorisent la majoration de financements associés à certaines prestations[23]. Ces conventions sécurisent les associations gestionnaires tout en encadrant la conduite du projet social.

Au cours de l'élaboration du projet social, chaque financeur précise les champs d'intervention qu'il soutient. Le plus souvent, un conseiller technique CAF accompagne le processus. Dans les CS étudiés, qui ont en commun une relative ancienneté (cf. Tableau 1), les instances de pilotage ont acquis une maîtrise de l'exercice, avec des processus de renouvellement et non de premier agrément[24]. Les postures divergent néanmoins au niveau de la rédaction du document, reflétant le poids économique et politique relatif du CS sur son territoire[25].

Ainsi, à travers l'agrément, la branche Famille participe à l'orientation des missions des centres sociaux. Dans ce sens, et y compris en gestion associative, les CS mettent en œuvre la politique sociale territorialisée impulsée par la Sécurité sociale et l'État. L'agrément CAF confère aux structures "une légitimité parapublique en leur fournissant une sorte de label de qualité" (Délégué FCSF). De plus, la circulaire de 2012 affirme une originalité des CS au regard de la politique d'action sociale nationale qui reste centrée sur des catégories de personnes (les "publics cibles")[26] : avec l'animation globale, la CNAF *"témoigne d'une certaine audace. Elle*

23 Depuis 2020, la signature d'une CTG est obligatoire pour recevoir certains financements CAF. Un système de Bonus territorial CTG est attribué aux équipements soutenus par une collectivité locale signataire. Par exemple, le CS Escal pourra bénéficier en 2023 d'une CTG signée entre la Commune et la CAF, bénéficiant ainsi pour le LAEP (Lieu d'accueil Enfants Parents) de 20€/an par heure de fonctionnement pour l'offre nouvelle.

24 Le projet social 2022-2025 de Escal correspond par exemple à son 10ème projet social reconnu par la CAF du Gard.

25 Par exemple, le projet social de Lou Pasquié s'adresse directement à la CAF alors que Calade construit le document selon sa propre cohérence associative. Le directeur de l'Espelido endosse une posture stratégique mettant en relief une 3superposition du projet social dans son périmètre et du projet associatif (développement d'activités), nécessaire quant au financement du poste de directeur à temps plein par la subvention CAF".

26 Les vagues successives de décentralisation des politiques sociales ont contribué à superposer un découpage institutionnel (par compétences) à la catégorisation des publics face auxquelles les structure d'Animation de la vie sociale se démarquent (voir Outin, Dauphin, dir., 2019).

se différencie des autres modalités de l'intervention sociale, reconnaissant l'action collective et le développement social local" (Délégué FCSF).

Dans le même temps, le projet social engage une contractualisation avec les pouvoirs publics qui se traduit également dans la forme relativement imposée du document : il contient un diagnostic social partagé, une évaluation/bilan de la période précédente et les nouveaux axes prioritaires, dans une perspective opérationnelle, souvent concrétisée par des fiches actions, à la demande des CAF.

Encadré 1 : Agréments et prestations de service des CAF

- La décision d'agrément concerne 3 types de projets : l'Animation Globale des Centres sociaux ; l'Animation Collective Famille intégrée aux Centres sociaux ; les Espaces de Vie Sociale (EVS). Centres sociaux et EVS constituent des structures d'Animation de la Vie Sociale (AVS). L'agrément du projet social est de la responsabilité du CA, instance politique de la CAF concernée.

- D'après la CAF, *"les EVS sont implantés sur des territoires dépourvus d'équipements d'animation de la vie locale et/ou isolés. Ils ont vocation à renforcer les liens sociaux, familiaux et les solidarités de voisinage, à coordonner et à encourager les initiatives favorisant la vie collective et la prise de responsabilités des usagers. Ils adoptent les mêmes finalités et méthodologies que les Centres sociaux mais leur action est adaptée aux moyens humains et financiers dont ils disposent"*. L'agrément EVS est sollicité par des associations telles que des cafés associatifs et culturels, des associations de quartier, des collectifs associatifs, etc[1], mais aussi par des Centres communaux d'action sociale, des Conseils municipaux, etc.

- Les agréments ouvrent droit à des subventions de base, dites "prestations de service" versées par les CAF, qui sont calculées à partir de données d'activités et de données financières. Elles correspondent à la prise en charge d'un pourcentage du prix de revient de l'équipement. Ces prix de revient sont plafonnés. La CNAF fixe un barème national des prix plafonds et des taux de prise en charge actualisé annuellement. Le nombre de postes (ETP) pris en charge est également limité.

- Les principales prestations de service sur fond CAF :

• Animation Globale Coordination : 40% des dépenses de pilotage (postes de direction, d'accueil, de comptabilité et gestion) + quotepart de logistique.
• Animation Collective Famille : 60% des charges salariales du référent famille + quotepart de logistique.
• Animation locale : 60% des dépenses annuelles.
• Lieux d'accueil enfants parents (LAEP) : 30% des dépenses (par heure de fonctionnement).
• Accompagnement à la scolarité (CLAS) : 32,5% des charges du projet.

- Certaines prestations de service sont conditionnées au lancement d'un appel à projet (AAP) par la CAF du Département. Ex : REAPP, CLAS…

- Outre ces aides au fonctionnement de base, les CAF peuvent verser des aides complémentaires (en fonction des schémas départementaux, du niveau de vie des populations, etc.).

Sources : Circulaires CNAF n° 2012-13 relative à l'animation de la vie sociale et n° 2016-005 relative aux agréments des structures AVS. Brochure CAF : Les aides aux partenaires. Barèmes nationaux 2022.

1.1.2. Le projet social : un espace de concertation multi acteurs, garant d'une autonomie associative ?

Si la rédaction du document est pilotée par la direction du centre, la méthodologie déployée est à l'image de la dynamique propre à ces associations : elle repose sur la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (CAF, mairie(s), partenaires associatifs, salariés, habitants…), organisées en différents comités. La production du projet social s'échelonne sur 8 à 12 mois selon les structures. Elle engage des réunions et des phases d'enquête, de la collecte de données et, parfois, l'audition de partenaires sur des projets proches ou partagés. Dans les CS étudiés, on compte jusqu'à 54 personnes mobilisées dans le processus, regroupés dans un Comité de pilotage et des Commissions thématiques qui se sont réunis une dizaine de fois chacune sur 11 mois et demi. Particulièrement sollicités sur le bilan et la définition des axes prioritaires, ces comités alimentent également le diagnostic partagé qui consiste à interroger l'environnement social, politique et institutionnel, à repérer les évolutions sociodémographiques, les infrastructures territoriales, les dynamiques de socialisation résidentielles, les mobilités, etc. Dans certains cas, cette partie du projet social fait état d'une expertise territoriale très fine quant à la connaissance des populations et du territoire[27].

La production de ce document, spécifique aux structures de l'Animation de la vie sociale (CS et EVS), affirme une démarche réflexive, une pratique de la participation et de la mise en débat, héritière de l'éducation populaire. Sans pouvoir le mesurer, il est clair que les échanges d'informations, les réflexions partagées entre les différentes parties prenantes au moment de la production du projet social génère des "bénéfices collectifs" (Gadrey 2006) en matière d'interconnaissance, de coordination des acteurs, de pouvoir d'agir[28].

En fonction de leur formation et expériences, les équipes de direction déploient des méthodologies plus ou moins élaborées (en termes techniques) pour construire les différentes parties du projet social[29]. L'un des points stratégiques concerne le passage du diagnostic à la définition des axes prioritaires, c'est-à-dire le choix des domaines ou actions considérés comme les plus importants sur un territoire à un moment donné. On repère en particulier deux dynamiques dans les orientations : d'un côté, le porteur de projet (Directeur de CS) opère comme "médiateur" dans le cadre d'une concertation avec les acteurs locaux (habitants, bénévoles, associations, institutions…) ; de l'autre, le CS est également "acteur", il incarne son identité et défend sa démarche d'intervention sociale.

La première fonction renvoie à l'idéal participatif des CS : le projet social constitue l'un des espaces ouverts à l'expression des habitants et des bénévoles[30]. La pondération des demandes

27 Pour illustrer cette fonction d'observatoire des populations : Calade, par exemple, est sollicité comme prestataire pour mener l'Analyse des Besoins Sociaux du CCAS de Sommières. L'Espélido, en lien avec l'Université d'Avignon (IUT) et l'INSEE, a développé un outil d'aide à la décision et d'analyse d'enquêtes : SLADE (système local d'acquisition de données) et PEACH (présentation d'enquête et analyse des choix des habitants), à même de produire un diagnostic territorial alimenté tout au long de la durée du projet social.

28 Lou Pasquié : « Le croisement des données avec Pôle Emploi dans le cadre du diagnostic partagé a permis de mieux comprendre les types de freins à la mobilité… on peut proposer des réponses adaptées… »
Calade : « La fonction d'accueil et d'orientation est considérablement renforcée quand on connaît ce que font les autres ».

29 Dans nos monographies, l'ancienneté des structures facilite l'exercice.

30 « La participation des habitants est aujourd'hui encore le socle du projet des CS qui cherchent de l'énergie citoyenne dans ce qui fait sens commun pour eux, autrement dit dans leurs préoccupations quotidiennes : échec scolaire, discriminations, communautés qui ne se parlent plus… » (Délégué FCSF). "Certes la démarche en amont est plus longue mais quand le projet se construit avec les habitants on est sûr qu'il sera investi. Quand les gens se prennent en main, leur action a beaucoup plus d'impact que l'action descendante qui tient rarement compte de ce qu'ils veulent vraiment » (Directeur de CS).

exprimées au regard de l'intensité des besoins réels (objectivés) relève du porteur de projet, mais dépend aussi de l'influence qu'ont les différents acteurs du territoire les uns sur les autres[31]. D'une logique de concertation, les instances de pilotage du CS peuvent être conduites à entamer des "négociations" avec les acteurs institutionnels pour, *in fine*, entériner un consensus. Dans l'idéal, le projet social formalise ce consensus, évitant les retours en arrière, et comporte aussi la description des outils et moyens mis en œuvre[32] (Vaucelle 2008).

Le projet social met ainsi en exergue la fonction de "médiateur territorial" des CS, sommés de coordonner les acteurs, de hiérarchiser les priorités, avec la participation des habitants, et de construire un projet répondant à des missions d'intérêt général, tout en étant en cohérence avec leur projet associatif. Chargés ensuite de piloter et de mener à bien les actions, les directeurs de CS développent ici des compétences à la fois administratives et gestionnaires mais aussi en matière de stratégie territoriale (projet de territoire concerté et négocié), bien au-delà d'une logique de guichet.

1.2. L'activité : du cœur de métier aux extensions intersectorielles, quels effets sur la nature des relations de service ?

L'objet "centre social" se dérobe à l'observateur : diversité des taille (RH et budgets), diversité des formes (locaux), diversité des activités possibles et proposées. Malgré l'unicité du cadre institutionnel initial (agrément AGC), on repère des configurations multiples en termes d'activités. A la fois prestataire de services dans et hors les murs (centres de loisirs, ateliers de peinture, de théâtre, de boxe...), lieu d'accueil du public (expositions débats, concerts, festivals…), et espace de développement de projets (recycleries, repair'café, braderies…), un centre social est à la fois « un équipement polyvalent de proximité » et un « foyer d'initiatives porté par les habitants » (Céroux 2012). Notre enquête pointe d'abord un rapport particulier de l'animation sociale et socioculturelle aux activités. Nous montrons ensuite que, au-delà des activités dites « cœur de métier », les associations étudiées proposent, pour certaines, des extensions intersectorielles analysées comme des innovations sociales de service car elles transforment la nature de la « relation de service ».

1.2.1. Activités, rapport à l'activité et transversalité

Héritières d'une filiation particulière de l'action sociale, les professions de l'animation socioculturelle restent marquées par l'éducation populaire. A la différence des éducateurs spécialisés influencés historiquement par l'enfance délinquante et les institutions fermées, ou des assistantes sociales marquées par la santé et la moralité, l'animation sociale et socioculturelle s'inscrit dans le sillage de l'obligation scolaire et de l'éducation sociale, professionnelle et civique des adultes[33]. Cette généalogie (très rapide) importe pour appréhender l'activité des CS :

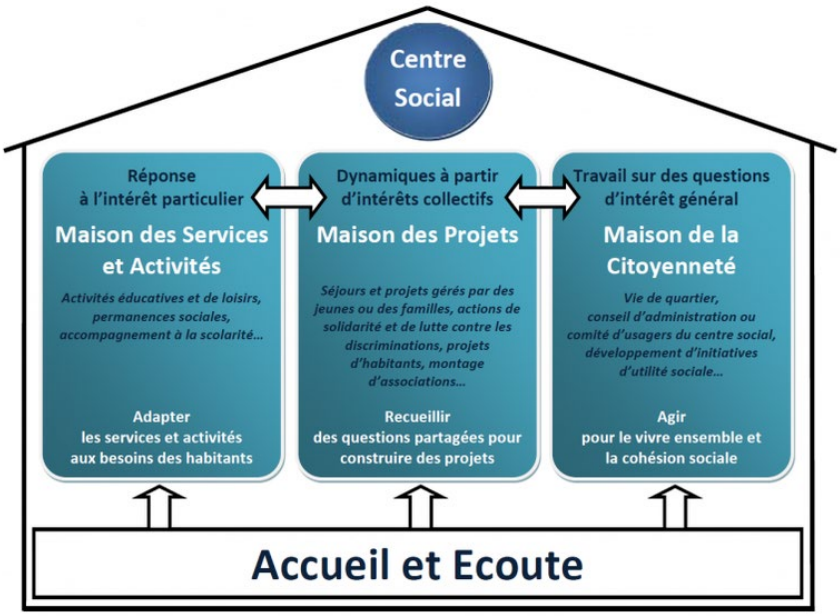
> « Les centres sociaux ne sont pas de simples équipements dédiés à l'animation socioculturelle… Ils ne se limitent pas non plus à délivrer des services… Ce sont aussi des "Maisons de projets" qui permettent d'accompagner des projets d'intérêt collectif pour les jeunes par exemple… et des "Maisons de la citoyenneté" à travers lesquelles les habitants se saisissent des questions de société qui impactent leur vie quotidienne (urbanisme, délinquance, discrimination…) » (Délégué FCSF).

31 Ce point est abordé et illustré dans le paragraphe infra sur "L'implantation territoriale des organisations".
32 « Le projet social c'est un peu le tableau de bord auquel on doit se référer » (Directeur de CS).
33 M. Autès, 2013, *Les paradoxes du travail social*, Dunod, cité par M. Bresson (2016).

Ce discours de la FCSF[34] promeut sans doute davantage une vision qu'il ne témoigne d'une réalité actuelle. Notre enquête révèle d'un côté un rapport où les activités sont effectivement avant tout des supports, des prétextes au développement du lien social[35]. Mais la frontière est ténue : il est complexe d'évaluer à quel point ce rapport "instrumental" aux activités s'étend également aux services proches de l'assistance sociale (accès aux droits, à l'alimentation…)[36].

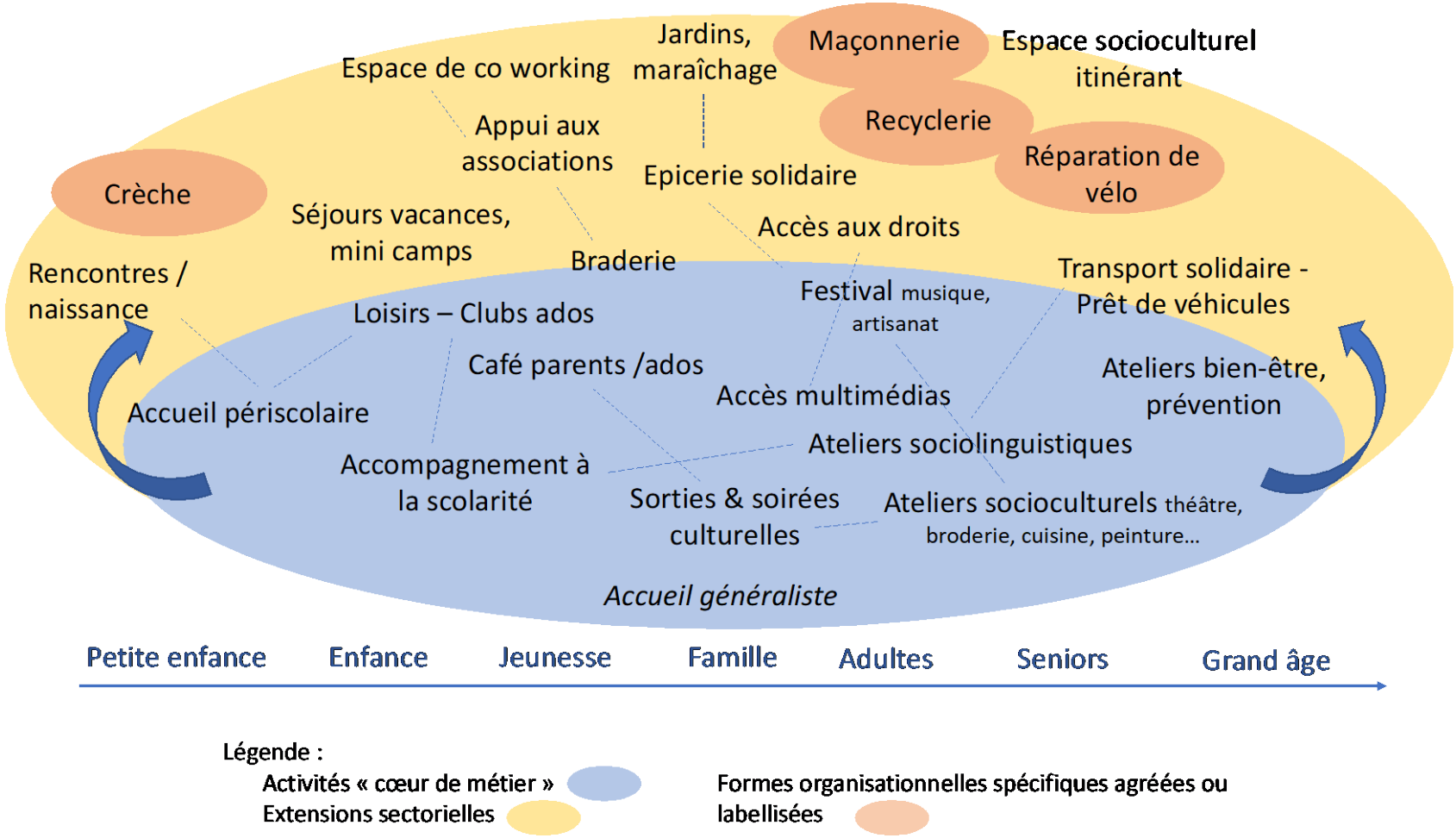
Plus précisément, l'enquête donne à voir deux principaux périmètres d'activités, définissant un axe de caractérisation important du MSE des CS (Figure 1). Le premier périmètre, nommé « cœur de métier », correspond à l'ensemble des actions relatives à l'enfance, la jeunesse, la famille, les seniors (soutien à la parentalité, accueil périscolaire, aide aux devoirs, sorties, accueil de loisirs…). On retrouve ici les activités associées aux prestations CAF essentiellement, ou aux commandes des communes par exemple, structurées autour des différents âges de la vie et des fonctions familiales. Au-delà de ce socle commun aux différents CS, un second périmètre, plus hétérogène, regroupe des activités de production de services ou de biens, souvent issues d'activités socle qui prennent de l'ampleur et peuvent donner lieu à des extensions organisationnelles, voire même à des formes juridiques nouvelles (cf. Encadré 3). Cette diversification intersectorielle concerne des CS en croissance interne, qui s'inscrivent dans une approche dynamique du modèle économique (cf. infra, Chapitre 2).

34 Ce schéma proposé par la FCSF est très largement repris par les CS en France pour présenter leurs missions.



35 "Dans la logique de l'éducation populaire, les activités de loisirs, organisées par des animateurs sociaux et socioculturels, sont considérés comme des prétextes. Il s'agit d'engager une relation suivie dont l'objectif, lointain mais toujours présent, est de transformer l'individu ou le groupe en citoyen(s) actif(s)" (Bresson, 2004, p. 97).
36 A Calade, l'inquiétude monte face à la notion de "bouquet d'offre de services obligatoires" tel que la propose le Label France service (cf. Encadré 3).

Figure 1 – Les activités des centres sociaux : du cœur de métier aux extensions intersectorielles



Dans les deux cas, l'originalité du rapport à l'activité réside dans ce que les acteurs appellent "la transversalité" des actions. Essentielle du point de vue de la dynamique économique et sociale des CS, celle-ci échappe largement aux approches comptables de l'évaluation[37]. Cette transversalité prend plusieurs formes :

- Un premier niveau concerne la porosité sociale entre les activités qui décloisonne les actions et mobilise la dimension "prétexte" des supports. La convivialité, les moments festifs et de socialisation sont essentiels de ce point de vue[38]. Ce double rapport aux activités (l'activité pour elle-même et l'activité comme support au lien social) ouvre la possibilité d'une mixité sociale et intergénérationnelle au sein du CS[39].
- Le second niveau engage des flux monétaires ou en nature entre les activités. Les activités s'alimentent et se renforcent les unes les autres dans un système intégré[40].

1.2.2. Des dispositifs localisés qui transforment la relation de service

Des CS tels que Calade ou Espelido, illustrent la dynamique de ce second périmètre d'activités où la mission d'animation sociale se double d'une contribution au développement économique du territoire. D'après M. Bresson (2001), l'engouement des CS associatifs pour le développement social local est l'une des conséquences de la contrainte économique qui pèse sur eux à partir des années 1980-90. Confrontés à la recherche de financements complémentaires à ceux des CAF, dans un contexte où la participation financière des usagers est limitée, les CS sont amenés d'une part, à rationaliser leur gestion (à la manière des entreprises) et, d'autre part, « à épouser au plus près les préoccupations des collectivités locales qui sont des financeurs et des partenaires des actions » (Bresson, 2001, p. 145). Les « dispositifs d'action sociale localisée », qui visent moins les individus que les territoires, seraient une manière de dépasser le réflexe catégoriel des collectivités partenaires (qui, chacune, ont leur public cible). Si les CAF ont d'abord refusé l'intégration de dispositifs d'insertion économique dans les projets sociaux, préférant les externaliser, selon les territoires, cette résistance s'amenuise depuis une dizaine d'années[41].

37 Cette évaluation impliquerait de mesurer des coûts évités notamment (liés à la lutte contre l'isolement, la prévention sanitaire et sociale), et d'autres variables identifiées par les travaux sur l'utilité sociale par exemple (Gadrey 2006) (cf. Chapitre 2).

38 « Par exemple, le carnaval est l'affaire de tous, tout le monde peut se l'approprier » (Directeur Escal).

39 « On essaie d'être à la fois suffisamment qualitatif pour attirer quelqu'un qui veut juste pratiquer de la boxe, qui cherche à Avignon où faire de la boxe. Donc, il vient chez nous et on a une proposition qui tient la route en termes de pratique sportive. Donc avec des équipements des encadrants, l'accès à la compétition éventuellement. Et puis, on a également une offre qui est plus une offre de médiation, une offre éducative, où là c'est plutôt le Centre social qui va orienter des familles ou des jeunes vers une activité qui va leur permettre… C'est juste un prétexte. Donc, il y a l'activité en tant que telle et puis l'activité prétexte qui permet d'avoir un temps d'échange privilégié avec un jeune : lui donne des codes, lui donne des règles. Et à travers cette pratique, en réalité, on travaille un autre sujet qui est le lien social, l'éducation, l'apprentissage de la citoyenneté. Donc, il y a cette double entrée à chaque fois » (Directeur Espelido).

40 « Une partie de l'épicerie est consacrée à des produits frais qui proviennent du jardin partagé… le jardinage permet une pratique de groupe qui peut rompre l'isolement social… Des ateliers de restauration existent aussi avec des ateliers cuisine par exemple…pour s'initier aux métiers du service par exemple. L'approvisionnement, la gestion des stocks permettent une mise en situation des personnes". " La bourse aux vêtements, c'est un dépôt-vente occasionnel de 8 000 articles différents qui se déroule 2 fois par an. Les personnes déposent les vêtements le vendredi. La vente des articles a lieu le week-end et le lundi les personnes viennent récupérer l'argent de leur vente. Il y a environ 250 vendeurs et on mobilise 50 bénévoles avec ce principe d'une économie circulaire dans le but de réutiliser des vêtements pour s'habiller pour pas cher. Les excédents de cette bourse aux vêtements financent la « sortie neige » au Mont Aigoual » (Directeur Calade).

41 FCSF, 2020, *Accompagner l'évolution des modèles socioéconomiques des centres sociaux. Point d'étape d'une priorité politique*, novembre, 69 p.

Pour Espelido comme pour Calade, on observe en effet le développement de projets pluri-partenariaux, intégrant dans leurs projets associatifs des dispositifs de développement social par l'activité économique et le travail[42]. Ces extensions modifient leurs "trajectoires" associatives ; elles ajoutent au cœur de métier des champs nouveaux à investir qui peuvent mettre en tension le projet associatif et le projet social[43].

Ces dispositifs transforment également la relation de service entre les "usagers" et les CS. Plus largement, nos observations montrent des formes de résistance des acteurs associatifs, refusant le schéma économique marchand, par analogie à l'entreprise, qui oppose les producteurs aux consommateurs de services d'action sociale. Cette résistance s'exprime d'abord à travers l'attention portée au vocabulaire[44]. Dans le même sens, le développement de dispositifs d'insertion par l'activité économique est légitimé par le changement de posture de "l'usager", intégré à une équipe de travailleurs (salariés et bénévoles), acteur du système[45]. Les CS tentent ici de renouer avec une « conception où l'action sociale n'est justement pas un "service", mais une relation à double sens, plus équilibrée, visant la coproduction d'un lien social et politique (plus) égalitaire » (Bresson, 2016, p. 124).

En définitive, la nature des activités, mais aussi le rapport aux activités constitue des axes de différenciation des CS. Des profils organisationnels s'échelonnent, depuis des CS polarisés sur les activités socles (enfance-jeunesse-famille), avec des animations à dominantes festives et conviviales, jusqu'à des CS qui, tout en développant ces activités socle, les intègrent à des projets à dominante économique pour articuler insertion professionnelle et accès à l'alimentation ou à la mobilité par exemple. L'implantation territoriale, le fonctionnement associatif et le rapport aux autres acteurs constituent autant de variables explicatives pour comprendre ces différenciations.

2. Des organisations associatives différenciées, ancrées dans des dynamiques réciprocitaires encore mal identifiées

La compréhension des MSE du champ de l'animation sociale et socioculturelle ne peut faire l'économie de décrypter les relations dans lesquelles s'inscrivent les structures associatives vis-à-vis des institutions nationales (CNAF, branche famille de la protection sociale), mais aussi des acteurs locaux du territoire et, en particulier, les collectivités locales et les EPCI affectés par de nouveaux découpages et partages de compétences sur les dix dernières années. Au-delà des relations financières – et pour comprendre celles-ci – c'est l'encastrement politique et social des associations qu'il importe de saisir et de caractériser (Laville, Sainsaulieu, 2013). A partir de

42 A Calade : Chantier d'insertion maçonnerie traditionnelle, réparation-vente de vélo. A l'Espelido : Chantier d'insertion recyclage de livres.

43 *"La volonté de générer des ressources financières par les projets d'insertion peut aller à l'encontre des valeurs du projet social et donc introduit un risque de perte de l'agrément… il y a une difficulté à distinguer les deux projets… ça m'interroge…"* (Directeur Espelido).

44 Par exemple, le Directeur de Calade souligne : « on nomme les personnes bénéficiaires des actions comme "habitant" ou "participant". Ce sont les administrations qui utilisent les termes de « bénéficiaire » ou « d'usager », mais pas Calade ». De même, le mot "atelier" est préféré à celui de "prestation de service".

45 « Sur le secteur accueil du Centre social, on propose la distribution de panier solidaire, on propose la récupération de livres. Donc, on a au quotidien, en tout cas au moins une à deux fois par semaine, la présence du secteur d'insertion qui vient faire la récupération des livres, le tri des livres, sur place. Donc, il y a une porosité entre les actions de récupération qui sont faits par un personnel permanent d'accueillir les dépôts de livres et puis le personnel du chantier d'insertion qui vient sur place pour le tri, le scanne des livres. On échange à l'occasion des prises de repas en commun le midi, puisque l'ensemble de l'équipe mange ensemble. Donc, il y a… On n'est pas cloisonné. Nos activités, nos secteurs d'activités ne sont pas cloisonnés. C'est ce qui fait la richesse et la plus-value de nos actions » (Directeur Espelido). « Les chantiers permettent de valoriser leur travail, de le montrer à leur famille… ça produit une autre image que celle d'une personne qui cherche un emploi » (Directeur Calade).

l'organisation interne des CS et de leurs relations externes, notre enquête montre que les proximités produites par les CS ne sont pas tant celle de la démocratie participative (entre élus et citoyens), que des maillages territoriaux et des coopérations, plus ou moins denses, entre acteurs locaux (individus et organisations).

2.1. L'implantation territoriale des organisations : des configurations locales déterminantes

Depuis le début des années 2000, le paysage politico-administratif s'est considérablement transformé sous l'influence des vagues successives de redéfinition des compétences et de l'organisation territoriale. Les politiques sociales sont au cœur de ces mouvements, marqués par un retour du territoire (Outin, Dauphin (dir.), 2019). Les CS, de par leur double fonction d'acteurs et de médiateurs territoriaux, sont aux prises directes avec ce contexte. Trois points clés ressortent de notre enquête quant aux implications de leur implantation territoriale sur leurs MSE : la question du degré d'autonomie à l'égard des élus (et/ou de leur collectivité de référence) ; l'adaptation aux spécificités territoriales ; la recomposition des territoires d'intervention. Nous illustrerons brièvement les deux premiers points pour se centrer sur le troisième, en pleine actualité.

2.1.1. Le degré d'autonomie à l'égard de la collectivité de référence

Comme l'affirme un administrateur de la Fédération régionale Occitanie Est, « la collectivité locale de référence a un rôle essentiel ». Il évoque le souvenir douloureux du choc, à l'issue des élections municipales de 2014 où certaines communes remportées par le Front National ont fait face à des coupes franches dans leurs budgets, voire même des fermetures[46]. Les élus locaux participent en effet au processus d'élaboration du projet social, ils siègent au CA et les collectivités territoriales contribuent au financement de manière conséquente (cf. Chapitre 2). Cette proximité conduit les CS à adopter des postures de neutralité partisane même s'ils défendent des valeurs et une certaine conception du développement social du territoire[47].

Selon les territoires et l'histoire des organisations (Tableau 1), les marges de manœuvre associatives sont plus ou moins étroites. L'activité de Lou Pasquié par exemple est très intégrée aux compétences communales : le CS donne lieu à une commission interne à la Communauté de Communes (CC) qui a réorienté le projet du centre avec un recentrage sur les missions enfance-jeunesse au détriment d'ateliers socioculturels[48].

---

46 Voir par exemple la situation de Fréjus où le CS s'est vu couper les vivres et a dû fermer. https://www.mediapart.fr/journal/france/080914/frejus-le-maire-fn-ferme-un-centre-social-en-ciblant-ses-positions-politiques

47 « Il y a un projet politique mais non partisan, car le centre social fait référence à la laïcité. Trois têtes de listes des dernières municipales faisaient partie du CA du centre social. C'est le pluralisme, l'acceptation de l'autre dans sa différence » (Directeur Escal).
« Calade est apolitique et non politisé c'est-à-dire que Calade ne se positionne pas au niveau politique… Calade est une association du territoire, donc on ne met pas en place la même chose que sur le CS de Vauvert. Calade ne se positionne pas pour ne pas scinder, ni exclure une partie du public. L'éducation populaire, c'est participer à la conscientisation et l'émancipation qui doit être le choix des personnes, on ne peut pas dire aux personnes ce qu'elles doivent faire. Calade est reconnu d'intérêt général il a donc une obligation de neutralité et le CS peut être un lieu où des personnes n'ont pas l'habitude de se réunir d'habitude d'où l'importance de la neutralité » (Directeurs Calade).

48 En 2019, la priorité est donnée à l'accueil périscolaire. Cette forte intégration à la collectivité publique est également perceptible dans les négociations sur une éventuelle mise à disposition de personnels du CS pour les communes dans le cadre des cantines scolaires, ou encore pour la gestion du planning de la salle des fêtes de l'une des communes (Roussillon) qui, finalement, sollicitera son personnel en interne. Le CS est aussi sollicité pour assurer la direction d'un ALSH dans l'une des communes.

Tableau 1 – Territoires et collectivités de référence des 4 centres sociaux

	Vaucluse		Gard	
Entités étudiées	CS Espelido	CS Lou Pasquié	CS Escal	CS Calade
Territoire	Grande couronne (Avignon)	Rural	Grande couronne (Nîmes)	Péri urbain
Population	14 000 habitants	30 850 habitants	8 590 habitants	23 000 habitants
Collectivité de référence	Commune d'Avignon - Quartier de Montfavet (un maire adjoint)	CC Pays d'Apt Lubéron (ZRR) - 25 communes -activités sur 8 communes : 6085 habitants	Commune de Marguerittes	CC du Pays de Sommières - 18 communes - 2 agréments : Sommières puis Calvisson
Date de création	1982	1987	1992	1998 et 2005
Budget (en €)	1 701 969	854 616	910 451	1 583 989

2.1.2. L'adaptation du MSE aux spécificités territoriales

A l'échelle nationale, le CS est un équipement essentiellement urbain[49]. Néanmoins, les CS à gestion associative sont surreprésentés dans les territoires ruraux[50]. Ces territoires impliquent des spécificités d'ordre multiple : typologie des publics (peu de jeunes adultes qui partent vers les zones urbaines, beaucoup de personnes âgées isolées), difficultés liées à la mobilité, des villes parfois "dortoirs", des interlocuteurs institutionnels multiples, des périmètres conséquents à couvrir, etc.[51]

L'autodiagnostic des CS vis-à-vis de leur implantation territoriale, s'il est nécessaire pour identifier finement les besoins, impacte aussi leur capacité à mobiliser des ressources. Lou Pasquié par exemple, sur la période 2017-2019, a pu bénéficier de financements par le programme LEADER et développer des actions engageant du bénévolat telles que Allobus visant à désenclaver des personnes isolées, sur un territoire marqué par le vieillissement démographique. De manière symétrique, l'implantation en territoire urbain ouvre sur d'autres modalités d'adaptation du MSE. Moins représentés dans notre échantillon, la Politique de la Ville constitue aujourd'hui un cadre d'action et de développement important pour les CS associatifs. Mais le bénéfice de certains dispositifs de politique publique n'est pas acquis une fois pour toutes : jusqu'en 2014, le CS Escal par exemple bénéficiait de financements de la politique de la ville, puis la commune de Margueritte passe dans la catégorie "veille active", abaissant les crédits.

49 77% des CS sont implantés en zone à dominante urbaine, contre 23% en zone à dominante rurale, Observatoire Senacs, 2022.
50 73% des CS ruraux sont en gestion associative, contre 64% pour l'ensemble du territoire, Observatoire Senacs, 2021.
51 FCSF, *Lettre d'info* 2, Centres sociaux ruraux, 2021.

2.1.3. La recomposition des territoires d'intervention

Par définition, les CS opèrent dans des espaces imbriqués (Céroux, Crépin 2013) au même titre qu'ils manient des temporalités multiples (durée du projet social, vie associative, cycle électoral, etc.). Ainsi, l'Espelido envisage des périmètres d'intervention distincts selon que l'on considère le territoire d'agrément du CS ou le territoire de son projet associatif[52].

Malgré cette pratique des jeux d'échelle, le passage à l'intercommunalité a généré un changement structurel pour les CS ruraux et péri urbains. La mise en œuvre de la loi NOTRe (2015) a entrainé la révision de nombreux périmètres intercommunaux et la redéfinition des compétences opérationnelles, notamment en matière d'action sociale territorialisée. « Dans ce contexte, et dans des délais très courts, les intercommunalités appelées à fusionner doivent décider des compétences intercommunales concernant leur CS »[53]. Il en découle une certaine complexité juridique qui se combien au renouvellement du cadre légal organisant les relations entre les associations et les collectivités publiques (loi Hamon, circulaire Valls). Ainsi, le Directeur d'Escal explique combien la structuration administrative et l'organisation des différents schémas locaux ne sont ni cohérents ni compréhensibles pour les élus et les habitants[54]. De même pour Lou Pasquié : dans la mesure où la compétence enfance-famille de la CC du Pays d'Apt Lubéron (CCPAL) n'est pas pleine et entière, le CS fait face à des périmètres d'intervention à géométrie variable selon les actions (8 ou 25 communes)[55]. Dans le cadre de son projet social (2020-2023), Lou Pasquié a dû renégocier sa politique tarifaire pour

52 « Historiquement, le Centre social intervient sur un territoire qui est défini à l'avance. C'est-à-dire qu'on est le Centre social d'un quartier. Donc nous, le quartier c'est Montfavet. Après, on va distinguer, petit à petit au fil de l'histoire, on va distinguer le projet associatif de l'agrément de Centre social. On est d'abord une association avec un projet associatif et à l'intérieur de ce projet associatif, il y a un plus petit périmètre qui concerne l'agrément de Centre social. Donc, à l'intérieur de l'agrément de Centre social, on définit bien un territoire, mais sur le projet associatif, le territoire est peut-être un peu plus large. Le périmètre d'intervention est plus large. Ça se traduit par exemple pour l'insertion, sur le chantier de l'insertion, on accueille des publics issus de l'ensemble des quartiers d'Avignon et même des communes environnantes : Morrières, Saint-Sat, Caumont, le Pontet » (Directeur Espelido).

53 Faure E., Delaire Y., Saint Germain B., 2016, *Fusion d'EPCI. Le devenir des centres sociaux agréés CAF*, Banque des Territoires, FCSF, mai, 52 p.

54 « La métropole de Marguerittes compte 20 000 habitants, le bassin de vie est réparti sur deux cantons et deux circonscriptions. C'est une volonté politique, cela n'est pas issu des habitants. Or, il n'y a pas de compétences sociales pour ces bassins de vie, ni entité juridique. Les élus et les habitants se retrouvent perdus par ce découpage. De plus, les financements attribués par la Caisse d'Allocation Familiale reposent sur des logiques de contrats pour ce qui concerne le volet social (ex : centre de loisir…). Des conventions Territoriale Globale (CTG) sont signées avec les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) ex : St Quentin, centre de loisir délégué à l'EPCI. Il a donc fallu imaginer un découpage territorial entre la ville et la métropole sur 5 territoires de bassin de vie. Or, selon les communes le découpage peut différer sur d'autres volets, par exemple l'orientation des jeunes vers une mission locale (MLI) ou vers les collèges. Donc Marguerittes par exemple fait partie de 7 communes : des communes pour l'insertion des jeunes, 6 avec la mission locale de Nîmes, 1 avec Beaucaire. Le projet commun est difficile mais également pour les élus de se mettre d'accord. Les freins liés à cette Loi NOTRE et au découpage sont mal coordonnés. Cela représente un frein dans la structuration des organisations mais également pour les élus et les habitants » (Directeur Escal).

55 Aujourd'hui, le territoire d'intervention du centre social s'organise sur deux niveaux distincts. Ce découpage s'opère entre le territoire d'agrément CAF et le territoire de la CCPAL. Ainsi, les activités du centre social ne sont pas accessibles aux habitants de la même façon. A Lou Pasquié, les activités animation de la vie locale et séniors sont réservées uniquement aux personnes domiciliées sur le territoire d'intervention historique des huit communes, le territoire d'agrément CAF. Alors que les activités enfance-jeunesse et action collective famille sont accessibles à toute personne vivant sur le territoire de la CCPAL. Cette dernière finançant exclusivement les actions enfance-jeunesse, elle souhaite que celles-ci soient accessibles à tous les habitants du territoire pour ne pas favoriser des habitants de certaines communes au détriment de certaines autres.

tenter de mettre en cohérence ses territoires d'intervention avec les conventionnements territoriaux[56].

S'ils ont pu impulser des dynamiques intercommunales "avant l'heure", les CS ruraux et péri urbains se trouvent aujourd'hui confrontés aux transformations politico-institutionnelles de la décentralisation. Dans les cas étudiés, les finalités des projets sociaux respectifs restent identiques mais, au plus près du territoire, les modalités d'élaboration et de mise en œuvre doivent être adaptées, avec des territoires couverts plus étendus, des partenaires plus nombreux et des centres de pouvoirs parfois plus éloignés des habitants. Comme le souligne en effet un représentant de la MSA du Languedoc, le nouveau paysage intercommunal éloigne paradoxalement les habitants des petites communes des centres de décision[57]. Dans un contexte de dématérialisation et d'isolement social, certaines populations font face à des "déserts de services publics". Au risque de brouiller la lisibilité de son intervention globale, Calade s'est engagée dans le Label France Service (Encadré 2), avec un accueil dans ses locaux (à Sommières et Calvisson), mais aussi, depuis 2022, à partir d'un dispositif itinérant (camping-car), pour assurer une couverture territoriale renforcée.

Encadré 2 – Des Maisons de services au public (MSAP) au Label France services (cahiers des charges comparés) : pallier l'absence de services publics à moindre coût ?

Label France Services (2020)

- Un bouquet de services obligatoire : Formation, retraite, emploi, justice, santé, impôts, état civil, logement, mobilité, conflits, informations, etc. = Conventions avec 9 opérateurs
- 2 agents permanents minimum dont 1 ETP permanent en accueil du public (donc 1 médiateur numérique + 1 remplaçant)
- Des formations obligatoires par le CNFPT (Centre nationale de la Fonction Publique Territoriale) des salariés
- Une signalétique
- Une remontée statistique trimestrielle « unitaire »
- Un accès numérique public
- Une ouverture 24h/semaine
- Des audits « Flash », nécessité de répondre au « baromètre Marianne » de la fonction publique/des études de satisfaction à mener.
- En contrepartie 30 000 euros de financement de

Maison de Services Au Public – MSAP (2014)

- Equivalent Temps Plein (ETP) en accueil du public sur les demandes en lien avec les opérateurs conventionnés. Ajout des procédures cartes grises, permis avec la fermeture des services de la préfecture en 2018.
- Obligation d'avoir 3 opérateurs nationaux conventionnés.
- Une signalétique
- Une remontée statistique trimestrielle « en global ».
- Un accès numérique public
- Une ouverture 24h/semaine
- Propositions de formations par les opérateurs (non-obligatoires).
- En contrepartie 30 000 euros de financement de

Cette recomposition des territoires d'intervention exerce une pression sur les CS sollicités pour répondre aux multiples commandes et attentes publiques, leurs modes de gestion associatifs autorisant une certaine souplesse (contrats de travail, autonomie en matière de gestion

56 La nouvelle politique tarifaire engage deux tarifs : l'un pour les habitants de la CCPAL et l'autre, hors CCPAL, majoré de 30%. Au niveau des communes, la facturation majorée des services Enfance concernera uniquement les Communes hors CCPAL. En contrepartie, les communes de la CCPAL ne payeront plus en plus.
57 Intervention de la Mutualité Sociale Agricole du Languedoc lors de la Journée "ESS et AVS" organisée par la FIGO, Fédération des centres sociaux Occitanie, à Narbonne, le 17 novembre 2022.

financière, etc.) pour créer et gérer de nouvelles actions. Des attentes émanent en retour dans cette négociation implicite où les CS suppléent à l'État, comblant les vides territoriaux, en matière d'accès aux droits et services publics[58].

2.2. Vie associative : des paradoxes de la participation des habitants aux enjeux de professionnalité

Si elle est globalement cadrée par les agréments et circulaires légales, l'organisation interne des CS présente néanmoins quelques espaces de différenciation en fonction des modes de gouvernance, des modes d'organisation du travail, et du rapport à la participation des habitants. Notre enquête montre que cette dernière, particulièrement mise en avant par les CAF, est appréhendée de manière hétérogène et rencontre des dynamiques contradictoires.

2.2.1. La participation des habitants : ressource ou contrainte pour les CS ?

Du point de vue des instances de gouvernance, les CS étudiés s'avèrent relativement classiques dans la forme et dans les problématiques rencontrées. Dotés d'un bureau, d'un CA et d'une AG des adhérents, les centres font face aux logiques formelles, hiérarchiques et parfois "techniques" des instances associatives (votes des budgets, résolutions portant sur des conventionnements…)[59]. Ces instances font partie des "espaces participatifs" dans lesquels les habitants peuvent s'impliquer. Dans tous les CS enquêtés le CA prévoit, parmi ses membres, des administrateurs bénévoles "habitants". Mais la place tenue effectivement par les habitants dans le pilotage des CS est variable, de même que la sociologie de ces derniers[60]. Quelque soit leur taille, les CS cherchent un équilibre entre la nécessité d'une organisation professionnelle et efficace d'une part, et le fait de laisser le champ libre aux habitants et bénévoles, d'autre part[61]. Cette posture rend compte de la tension induite par le double mouvement de professionnalisation et d'institutionnalisation d'un côté, et des logiques participatives et ascendantes de l'autre.

D'après notre enquête, la participation effective des habitants ne passe pas prioritairement par les instances de gouvernance. Davantage qu'une prise en main de l'association elle-même

58 Un administrateur de la FCSF du Languedoc-Roussillon le souligne : « on est drainé vers ce que ne fait plus l'État. Mais l'enjeu, pour nous, on a un projet associatif…alors que l'État attend qu'on soit neutre… on est outil de la politique publique ou partenaire ? ».

59 « Le conseil d'administration est composé de 32 membres. Ces derniers sont très investis car en moyenne 26-27 personnes sont présentes au CA. Il valide le projet social, le budget, la création et la suppression de poste… Il y a un côté très formel à toutes les rencontres et un manque de spontanéité » (Directeur Escal).
« Au niveau de la gouvernance, elle n'est pas encore efficace. De plus, il y a 5 CA par an. Calade peut également s'améliorer au niveau de l'information. Les 6 personnes du Bureau sont habitants et bénévoles… Il y a eu une importante phase d'appropriation au début pour développer les prises de décisions par les habitants… Avec les méthodes d'animation participatives qui ont été testées au départ dans le travail d'équipe auprès des salariés, mais parfois il y a trop de cadre ainsi les réunions et les discussions peuvent manquer de spontanéité » (Directeur Calade).

60 « Il y a un projet politique mais non partisan, car le centre social fait référence à la laïcité. Trois têtes de listes des dernières municipales faisaient partie du CA du centre social. C'est le pluralisme, l'acceptation de l'autre dans sa différence. » On comprend dans cet extrait d'entretien avec le Directeur de Escal (déjà utilisé par ailleurs) que les administrateurs "habitants" ne sont pas tous des citoyens lambda.

61 « Le projet social s'est fait difficilement avec le Covid notamment concernant la participation citoyenne... la qualité rédactionnelle du projet a certes baissé... alors qu'auparavant il pouvait être très professionnel, mais loin de la réalité, il était rédigé par le directeur, aujourd'hui il est rédigé par tout le monde. Cela démontre comment l'équipe s'approprie le projet social et son investissement » (Directeur Escal).

(orientation du projet), cette participation – qu'il faut aller solliciter – se manifeste à plusieurs niveaux et degrés :

- Les habitants sont consultés lors de l'élaboration du projet social (enquêtes, remontées d'informations), mais aussi à l'occasion d'autres activités (groupe de thématique, suggestion des habitants au quotidien par l'écoute lors des sorties, ateliers…).
- Les habitants sont invités à prendre part à la préparation d'actions ou de moments collectifs (Carnaval, grande braderie, course de Noël, repas partagés…) dans une démarche que l'on peut qualifier "d'usage participatif" ou de "fréquentation active" (activités prétexte au lien social, cf. supra)[62].
- Dans certains cas, les habitants-usagers impulsent de nouvelles activités, de nouveaux projets, ou le passage à l'échelle d'activités ponctuelles[63].

On repère un besoin des CS de se justifier vis-à-vis de la participation des habitants et de la mobilisation de bénévoles. Attachés au développement du "pouvoir d'agir" des habitants, les CS font face à l'injonction politique de la participation (notamment dans le cadre de l'agrément du projet social), au nom de la proximité entre les élus et les citoyens et d'une solidarité fondée sur l'entraide. Mais, plusieurs professionnels le soulignent, la mobilisation des habitants est difficile, elle nécessite la mise en œuvre d'actions dédiées et donc de moyens, ce qui n'est pas toujours la priorité[64]. Les contraintes de financement interfèrent : la réduction des financements stables au profit des financements par projet mobilise de l'énergie. Notons que la part des usagers dans les recettes associatives est un indicateur à interpréter avec précaution : sa réduction n'est pas nécessairement un signal positif du point de vue des dynamiques participatives : il est établi que ce sont les habitants les plus dotés en ressources scolaires et socioprofessionnelles qui se reconnaissent le plus de compétences politiques (Bresson 2004).

2.2.2. L'organisation du travail : rationalisation, externalisation, habileté professionnelle

Dans les CS, une partie de l'offre d'activités repose sur du travail bénévole, en articulation avec les équipes salariées, elles-mêmes caractérisées par une diversité de statuts (cf. chapitre 2). Là encore, un équilibre est recherché entre la capacité des salariés à encadrer des activités et la mobilisation de bénévoles, en appui[65]. Face aux contraintes économiques, les ajustements budgétaires engagent des efforts de "réorganisation" au niveau des salariés (charges de personnel) : changement des organigrammes, non remplacement des postes stables à l'issu de départ en retraite, etc. L'externalisation de fonctions support ou de tâches plus ponctuelles constitue également un levier stratégique repéré dans nos monographies[66].

Les transformations du contexte en matière d'accès aux ressources ont des conséquences fortes sur le quotidien des directions. L'inflation des appels à projet, le montage de dossiers, la gestion

62 Le CS Escal prévoit la participation des jeunes pour l'aménagement des nouveaux locaux, en particulier pour leur espace.

63 A Calade par exemple l'atelier Réparation de vélos s'est étoffé sous l'impulsion des habitants impliqués d'abord de manière bénévole (à la fois usagers et contributeurs) puis sous la forme d'un ACI (atelier chantier d'insertion) de Réparation-vente aujourd'hui rattaché au PTCE les Remendaires (cf. Encadré 3).

64 Dans son projet social 2020-2023, Lou Pasquié l'indique : déjà repérée sur 2017-2019, la question de la participation des habitants reste à travailler, de même que la recherche de bénévoles et la politique d'accueil (objectif fixé, à minima dédier une demi-journée par an pour sensibiliser les équipes).

65 Selon la directrice de Lou Pasquié, le CS pourrait développer de nouvelles activités (comme un jardin partagé), mais « on a atteint un seuil, au niveau de l'administratif, on n'a pas le financement pour un autre poste ».

66 Par exemple, le CS Escal engage en 2019 une réorganisation des services et externalise la comptabilité, la reprographie. Les agents d'accueil ne sont pas renouvelés au profit de l'embauche d'animateurs. Les charges de personnels sont globalement comprimées.

financière génèrent une surcharge de travail administratif du fait de la diversité des interlocuteurs financeurs et de la diversité des formats requis (Cottin-Marx, Paradis, 2020). Ces auteurs font état, à l'échelle nationale, d'une détérioration de la santé des directeurs.trices des associations du secteur de l'animation sociale et socioculturelle (enquête Chorum Mutuelle).

Dans notre enquête, les fonctions de directions donnent lieu à des appréciations contrastées : d'un côté, le directeur de l'Escal exprime de réelles inquiétudes quant à l'avenir du CS dans un environnement où les fonctions administratives et de gestion prennent le dessus[67]. Très impliqués dans le développement de projets d'insertion à travers l'économie circulaire (recyclerie, réparation), les directeurs de Calade à Sommières et Calvisson, pour leur part, ont développé un savoir-faire conséquent en matière de montage de dossiers[68], dans une logique de "vécu" (et non administrative), en mettant en lien les opportunités d'appels à projet et les besoins des populations. L'administrateur de la FCSF du Languedoc-Roussillon souligne la capacité des CS à développer *"habileté et intelligence professionnelle"* dans ce contexte de financeurs multiples.

Interrogés sur les principales difficultés qu'ils et elles rencontrent, les directions de CS sont unanimes au sujet des recrutements : il est très difficile de recruter des personnels motivés et qualifiés[69]. Sans que l'enquête permette d'expliquer pleinement ce constat, il semble que les missions demandées aux animateurs socioculturels, à la frontière entre la médiation, l'animation de réseau et la conception et conduite de projets (objectifs, moyens, calendrier, évaluation) rebutent ou inquiètent les candidats dans une profession souvent confrontée à un déficit de reconnaissance vis-à-vis des travailleurs sociaux plus institutionnels (Bresson, 2016).

En définitive, l'exercice du travail en acte – qui reste à appréhender plus finement – absorbe, au quotidien, les besoins d'ajustements, les événements non anticipés qui jalonnent l'activité d'un CS. Inséré dans des activités à fort contenu relationnel, le travail des salariés et des bénévoles intègre de multiples dimensions (cognitives, informationnelles, affectives, émotionnelles…) qui échappent largement au repérage formel de l'activité (via des fiches de poste par exemple).

2.3. Coopérations, maillage territorial : des proximités spatiales et organisées

L'une des dimensions des MSE, peu visible dans les comptes associatifs des CS, réside dans la multiplicité et la diversité des liens noués avec d'autres organisations publiques et privées. Le terme de "partenariat", trop largement utilisé dans la rhétorique du Nouveau Management

67 « Le centre social a vocation à disparaître, « mangé » par l'administration… le futur projet de changement de lieu peut avoir un réel impact sur le centre social, il est important que les organisations se questionnent sur l'objectif, avec une logique de faire ensemble, une dimension globale, et non pas une seule administration ».

68 Le directeur de Calade à Sommières a précisément été recruté (en 2014) pour ses compétences en matière de montage de dossiers, en particulier sur les fonds européens. Il est juriste de formation. La directrice de Calade à Calvisson, aujourd'hui cadre, est issue de l'animation sociale et sociaux culturelle.

69 « On a des difficultés pour recruter du personnel qualifié, même à 2 100 euros. Le rapport au travail n'est pas le même… une approche du travail dans la vie qui évolue et qui n'est plus la même. Le salariat est de moins en moins bien vécu… Peu de sérieux même avec des personnes qui postulent pour un poste de CDI, dont la rémunération est supérieure au SMIC à temps plein » (Directeur Calade).

« Il est difficile de trouver des personnes qui veulent travailler. Les personnes ne sont pas motivées. Il y a peu de candidats, qui sont rarement qualifiés pour le poste ou n'ont pas le profil. Il y a une dimension sociale, comme l'inscription dans la vie locale. Il y a un lien très familial, avec une vie de village, les salariés y participent, cela peut passer pour de l'amateurisme, comme participer à la fête de village ou autre mais cela fait aussi partie du travail » (Directeur Escal).

Public (Peters 2014), ne permet pas en effet à lui seul de rendre compte de cette diversité[70]. Les CS eux-mêmes proposent, dans leurs documents internes et leur projet social, différents types de classements. Ces typologies peinent néanmoins à qualifier la nature des relations en jeu. Aussi, à l'issue de notre étude, il nous semble que cette dimension pourtant fondamentale de l'activité des CS, reste relativement mal appréhendée du point de vue du MSE, au même titre que d'autres dimensions non monétaires. L'approche en termes d'économie des proximités ouvre des pistes pour progresser dans l'analyse des coopérations territoriales opérées par les CS.

2.3.1. Des logiques partenariales aux coopérations et maillage territorial : création et valorisation de ressources

Les différentes associations étudiées réservent toutes, dans leurs documents structurants, une place importante à la présentation de leurs partenaires et formes de partenariats. Gage de leur reconnaissance de par la confiance que leur font ces acteurs "partenaires", cette question des liens inter organisationnels constitue cependant un facteur de différenciation important entre les CS étudiés. La nature et le nombre de partenaires nous renseignent en effet quant au positionnement politique, économique et stratégique des associations. Or, une part conséquente de l'activité des CS engage des liens avec d'autres organisations[71], réalité qui n'est pas clairement (voire pas du tout) perceptible dans les comptes puisqu'elle ne donne pas systématiquement lieu à un flux monétaire. Comment les associations rendent-elles compte de leurs partenariats ? Quelles typologies pourraient permettre de mieux caractériser cette "économie des partenariats" ?

Dans les documents consultés, une première manière de rendre compte des partenariats consiste à les référer aux différents pôles d'activités qui structurent le CS. L'Espélido procède ainsi, mettant en évidence plus d'une centaine d'acteurs publics et privés qui interfèrent, d'une manière ou d'une autre, avec le CS. Ces présentations (selon les activités, les échelons territoriaux ou les objets du partenariat) recouvrent des liens de nature très diverse : depuis des coopérations longues, stabilisée, jusqu'à des alliances stratégiques ponctuelles mobilisées dans un cadre spécifique.

Difficiles à calibrer en volume et intensité, ces liens méritent d'être explorés tant ils sont constitutifs de l'activité des CS et donc de leurs MSE. Le tableau 2 propose un classement issu de notre matériau d'enquête qui vise à éclairer la nature économique de la relation engagée sous l'angle des ressources.

70 Utilisé aussi bien pour évoquer les relations aux financeurs qu'aux intervenants extérieurs qui participent à une activité, par exemple, ce terme, qui s'est diffusé depuis l'avènement de la LOLF et des logiques de projet, est contesté par les travaux académiques en sociologie politique notamment (pour une approche critique du partenariat dans les politiques sociales voir par exemple les travaux de Michel Chauvière).

71 Pour le Directeur de l'Espélido : « On travaille beaucoup en partenariat. A 80 %, on est en partenariat parce que je pense que le partenariat c'est vraiment un réseau d'acteurs et c'est comme ça qu'on est riche. Je pense que de travailler seul dans son coin, ce n'est pas intéressant sachant qu'on a les moyens aussi d'organiser les choses par nous-même ».

Tableau 2 – Nature économique des relations partenariales

Classement	Items
Partenariats non monétaires	
	Prêt de matériel, mutualisation de moyens Mise à disposition de locaux Mise à disposition de personnel Échanges de service (gratuit ou avec don) Réponse commune à appel à projet Accueil de services, permanences (prêt de locaux) Mobilisation des adhérents (pour des évènements, spectacles…) Edition d'un annuaire des associations du territoire
Partenariats financiers et institutionnels	
	CAF Collectivités territoriales et CCAS État (déconcentré) Mutuelles, caisses de protection sociale Fonds européens Service public de l'emploi Système éducatif
Prestations facturées (achats)	
	Appel à intervenant professionnel (individuels) Prestation de service par des associations
Adhésions à des réseaux	
	FCSF

Les CS de grande taille, comme Calade et Espelido, développent des dispositifs et projets en interne, nouent des relations avec l'appui de leurs équipes. Dotés de locaux (mis à disposition par les communes) ces CS constituent des lieux-ressource pour les associations et institutions du territoire. A l'inverse, les CS de petite taille externalisent en partie l'activité, ils recourent à des intervenants extérieurs, s'appuient sur l'achat de prestations. En territoire rural, clairsemé, ce maillage implique des efforts de mobilité et pèse sur les budgets.

2.3.2. Favoriser les proximités géographiques, organisées, sociales et cognitives

En synthèse et pour mettre en relief les fonctions de médiateur, de coordinateur et d'animateur territorial des CS, nous mobilisons la grille "proximiste" dans la diversité des catégories qu'elle propose[72]. Nous posons comme hypothèse que les CS génèrent de la proximité, pas tant entre élus et citoyens (comme le laisse penser la rhétorique participative), mais entre les acteurs (organisations et institutions) et entre les individus, usagers-habitants, salariés et bénévoles du territoire. Autrement dit, l'activité des CS contribue à réduire les distances sociales, spatiales et cognitives qui caractérisent les relations entre les organisations et entre les individus. En favorisant ces proximités, les CS contribuent à l'intensification des liens et échanges réciprocitaires et donc à la (re)vitalisation des solidarités locales. Difficiles à mesurer car rétifs

72 Nous nous appuyons sur le travail de P. Gianfaldoni et L. Manoury (2019) dont l'objet est proche du notre.

aux outils traditionnels de lecture des modèles économiques, ces processus nous paraissent néanmoins fondamentaux au regard de ce que produisent les CS. De manière exploratoire, nous illustrons ici les pistes ouvertes par la mobilisation de cette grille d'analyse.

- *Des proximités géographiques*

« Pour la population, les équipements constituent une présence, un cadre, une référence, un repère (…) ils structurent l'environnement de l'habitat et renvoient à la vie de famille, du quartier, du village » (Crépin 2013, p.122). Par leur implantation, les CS représentent un potentiel de socialisation, ils facilitent les interactions sociales effectives, temporaires ou répétées, avec la préoccupation d'une proximité spatiale. Lou Pasquié par exemple ne dispose pas de locaux d'accueil du public, son action est "nomade", de salles des fêtes communales en pré hauts d'écoles, l'équipe sillonne le territoire, générant des relations entre les acteurs. Plus largement, les CS interviennent "hors les murs", dans l'espace public. Avec "Calade en vadrouille", depuis 2022, le CS engage "l'aller vers" les habitants du territoire grâce à un dispositif itinérant (camping-car) et, comme d'autres CS, propose aussi un soutien à la mobilité (prêt de véhicule, réparation-vente de vélos, taxis solidaires…).

- *Des proximités organisées*

Elles réfèrent aux valeurs de référence, aux règles, aux modes de fonctionnement, codes et procédures, formelles ou informelles. Elles permettent de densifier les coordinations entre acteurs. Des organisations éloignées spatialement peuvent ainsi se "ressembler" fonctionnellement et en valeur. L'exemple le plus aboutit ici concerne la dynamique territoriale engagée avec le PTCE Les Remendaires (Encadré 3) : autour d'un objectif et de valeurs communes, 3 acteurs associatifs gardois enrôlent collectivités, entreprises, associations dans la structuration d'un pôle territorial de coopération économique et structurent des filières de l'économie circulaire. A l'origine du projet, les proximités organisées d'acteurs associatifs qui portent des recycleries d'insertion, font face à des obstacles communs (montage économique et juridique, mobilisation de ressources) et souhaitent coordonner leurs actions (non concurrence) dans le cadre d'un projet sociopolitique convergent.

Le travail des fédérations (FCSF aux différents échelons territoriaux), qui alimente le projet sociopolitique des CS et active les négociations institutionnelles, engage aussi ces proximités organisées en agrégeant les territoires et en préservant une identité commune aux CS.

Encadré 3 – La coopération territoriale :
le PTCE "Les Remendaires" (= les réparateurs en Occitan)

Centré sur le réemploi-recyclage et la structuration de nouvelles filières, ce projet gardois relie 3 structures : l'association Calade à Sommières, l'association Pays Cévenol à Saint Hippolyte-du-Fort, le centre socioculturel associatif Pierre Mendès France à Saint Quentin-la-Poterie. Chacune d'elle gère un ACI (atelier chantier d'insertion) en charge d'une recyclerie.

En 2017, les chantiers d'insertion souhaitent diversifier leurs activités et les Communautés de communes veulent améliorer la gestion des encombrants. Progressivement, chaque chantier se spécialise sur une filière (réemploi-recyclage de meubles et de vélo, construction, alimentation), évitant ainsi toute concurrence entre eux tout en assurant le traitement des gisements de déchets.

En juin 2021, les Remendaires sont labellisés PTCE et en décembre 2022, alors qu'ils regroupent 25 acteurs partenaires, ils obtiennent un financement direct pour le PTCE (100 000 € de l'État sur 2 ans). Dans l'intervalle, le projet a notamment été soutenu par la MSA et la DDEFP (à hauteur de 60 000 € sur 3 ans), porté par Calade, avec un système de convention avec les deux autres structures.

Cette coopération permet la mutualisation de savoir-faire, de ressources humaines (encadrant technique, chargé de projet en économie circulaire) et de matériel (un broyeur par exemple). « Cela nous permet de nous offrir des compétences que chacun seul dans son coin n'aurait pu se payer » (Directeur de Calade). 21 postes en insertion ont été créés.

Pour Calade, « ce projet est une pelote avec autant de fils nouveaux à évider ! ». Une convention pluriannuelle d'objectifs lie la communauté de communes et l'association pour le réemploi d'objets, la collecte à domicile des encombrants et l'atelier d'autoréparation et de réparation-vente de vélos. La recyclerie compte aujourd'hui 9 emplois "d'agents valoristes", métiers appelés à se développer, sur un territoire qui a inauguré, en 2021, un lycée des métiers de formation à la filière déchets et environnement.

Sources : entretiens avec le directeur de Calade (en mars et décembre 2022) ; articles de presse locale.

- *Des proximités sociales*

Le maillage partenarial se caractérise par des implications croisées entre les acteurs des CS et d'autres organisations du territoire qui tissent des liens, favorisent les échanges de pratiques et fabriquent des communautés socioprofessionnelles. Par exemple, les directeurs de Calade siègent dans les CA des CCAS et des collèges de Sommières et Calvisson. Le CS organise par ailleurs des commissions thématiques et des "carrefours info" où se rencontrent les acteurs locaux concernés par un champ d'action identique pour favoriser l'interconnaissance, la communication et la coordination sur le territoire. Ces liens professionnels que les CS engagent (ne serait-ce que lors de l'élaboration du projet social), créent des expériences partagées, facilitent les rapports de réciprocité et inscrivent les acteurs dans une histoire commune.

A l'échelle des usagers, ces proximités sociales sont au cœur de l'action des CS, dans leur rôle d'activateurs de sociabilités. Des liens se nouent entre usagers et professionnels, y compris du fait de la précarité partagée. Comme le souligne C. Crépin (2013), les CS assurent une présence de l'État sous une forme "accessible". La mixité sociale des publics et des espaces sociaux constitue un enjeu majeur dans ce sens : les CS s'efforcent de construire des passerelles entre les sphères sociales. L'Espelido par exemple, implanté dans une zone d'activité économique et commerciale, a développé un espace de "coworking" qui favorise le lien social et ouvre le centre à des populations hétérogènes. Ce CS s'efforce aussi d'ouvrir les portes du Festival d'Avignon aux jeunes du quartier par des partenariats réguliers avec des Compagnies de théâtre.

- *Des proximités cognitives*

Enfin, les CS renforcent la capacité des acteurs à transmettre et assimiler de nouvelles connaissances, facilitent l'intercompréhension, favorisent les capacités d'expression et de communication. Historiquement, plusieurs CS sont nés de cette nécessité de favoriser l'intégration des populations à travers l'apprentissage de la langue mais aussi des codes sociaux. Les ateliers sociolinguistiques restent aujourd'hui encore parmi les activités socles des CS (Figure 1).

S'ajoutent depuis quelques années le développement d'ateliers informatiques et numériques sous divers formats, d'autant plus impérieux qu'ils conditionnent l'accès aux droits et services publics. Dans une perspective de décryptage de l'environnement territorial, le CS Escal met à jour régulièrement l'annuaire des associations du territoire, à disposition de tous, valorisant par son activité, celle des autres.

A travers ces proximités, les CS contribuent à des liens de confiance, de considération, de reconnaissance mutuelle et d'interconnaissance dont la portée va au-delà d'une « chaîne de dons et de contre-dons dans une perspective micro économique. (…) La réciprocité est fondée sur cette complémentarité d'éléments distincts. (…) Plus que de générosité, on doit parler de souci d'autrui » (Servet 2007, p. 263-264). Les échanges réciprocitaires engagent des obligations morales fortes à l'échelle des territoires d'action des CS. Ce faisant ils génèrent un milieu favorable à l'entraide et aux coopérations et renforcent les capacités sociales et institutionnelles des acteurs.

Finalement, malgré un "tronc commun" en termes d'activités, les centres sociaux développent des lignes de conduites différentes vis-à-vis du contexte institutionnel et territorial dans lequel ils se trouvent. Schématiquement, certains centres structurent leur activité à partir de la réponse aux besoins prioritaires des populations sous la forme d'une offre de services en s'attachant à produire – autant que possible – de la transversalité, notamment à partir de la convivialité, et considèrent la participation des habitants au sens premier du terme : leur fréquentation du centre. Dans un archétype opposé, d'autres centres sociaux développent des activités qui "débordent" du cœur de métier traditionnel en mobilisant des ressources dans le champ vaste du "social et socio-culturel" (AAP, subventions, commandes publiques, recettes d'activités…), donnant lieu à des activités (et parfois des entités juridiques) connexes qui peuvent considérablement diversifier leur domaine d'action. Dans ce second cas, le développement de projets successifs, amenant ou pas une spécialisation (économie circulaire), la participation des habitants semble davantage perçue comme un point d'appui pour construire une dynamique de territoire. Certains centres sociaux, tout en relevant de la politique sociale territorialisée engagent ainsi des "projets de territoire" au sein desquels, maîtrisant les attentes des acteurs institutionnels, ils parviennent à coproduire de l'action publique. Entre ces deux cas polaires, une diversité de configurations s'échelonne, en partie déterminées par le territoire d'implantation (encastrement politique et social) et l'ancrage relationnel de la structure. Le poids des charges administratives et de gestion invisibilise toute une partie de l'activité des centres sociaux, rétive à l'évaluation, qui relève des différentes formes de liens de proximités et contribue à multiplier et densifier les échanges réciprocitaires. Œuvrant dans le temps long, cette épaisseur du lien social dépend aussi, in fine, des régulations macroéconomiques organisant la redistribution pour garantir une qualité de la population et des territoires riches en équipements et services publics.

Chapitre 2. La rationalité située des modèles économiques

Suivant en cela une démarche de gestion comptable et financière, déterminer le modèle économique d'un centre social (CS) ou d'une structure fédérale de la Ligue de l'Enseignement (SFLE) pourrait se restreindre à une étude comparative de leur compte de résultat et de leur bilan. Nous avons certes procédé à un traitement de données comptables, toutefois l'analyse développée s'est enrichie de données explicatives issues de documents internes aux entités considérées (rapports d'activité, présentations d'initiatives et de réalisations budgétées) et d'explicitations extraites de retranscriptions d'entretiens conduits avec leurs dirigeant.e.s. Il n'existe pas un seul modèle économique standard mais des facteurs de similitude et de distinction entre différents modèles économiques construits en fonction de logiques et variables structurelles, conditionnelles, contingentes, faisant ainsi ressortir à la fois des orientations convergentes et des spécifications localisées. Les modèles économiques respectifs de cinq entités à statut associatif ont été plus particulièrement étudiés – 2 CS dans le Vaucluse, 2 CS dans le Gard, et la SFLE du Vaucluse – d'autres centres sociaux du Vaucluse enquêtés ayant permis en complément des apports d'informations significatives.

En premier lieu, les cinq entités possèdent des tailles fort différentes. Sur la base de leur budget, emploi et masse salariale respectifs, trois profils se dégagent nettement (tableau 1) : un type de centres sociaux aux missions conventionnelles et encadrées par les pouvoirs publics ; des centres sociaux de grande taille ayant suivi une stratégie d'élargissement et de débordement de leurs missions par innovations sociales ; une structure fédérale de la Ligue de l'Enseignement (SFLE) en cours de restructuration suite à une double crise budgétaire et de gouvernance associative.

Tableau 1 : Taille des entités étudiées (2021)

	VAUCLUSE			**GARD**	
Entités étudiées **Taille**	CS Espelido	CS Lou Pasquié	Ligue de l'Enseignement Vaucluse	CS L'Escal	CS Calade
Budget en valeur (en €)	1 701 969	854 616	743 432	910 451	1 583 989
Emploi (en volume)	65 (dont animateurs et salariés en insertion) et 51,72 ETP	55 (dont 16 animateurs) et 15 ETP au total	16 + animateurs occasionnels	64 (dont 40 animateurs) et 14,5 ETP au total	65 (dont animateurs et salariés en insertion) et 35 ETP
Masse salariale (en €)	1 143 196	599 521	386 230	499 276	1 073 335

Il va nous falloir interroger la proposition de valeur (offre de service proposée aux usagers et activités développées), la structure des revenus publics et privés (subventions et prestations), l'engagement des ressources humaines et matérielles (salariat, bénévolat, équipements). Nous allons donc examiner par comparaison les cinq entités en ne perdant aucunement de vue leur contexte géographique (urbain, rural), institutionnel (rapport aux institutions publiques) et socio-économique (niveau de richesse, présence associative), ainsi que le dynamisme territorial (maillage et potentialités de partenariats) qu'elle suscitent ou dont elles bénéficient. Aussi, afin de mettre en lumière une diversité et une complexité de situations instituées et organisées, avons-nous fait le choix de questionner le modèle économique suivant trois directions : quelle

fonction attribuée à la régulation publique ? Quel statut économique et social peut-on conférer à la régulation marchande ? La régulation réciprocitaire s'avère-t-elle cruciale et comment se manifeste-t-elle ?

I. Une régulation publique à géométrie variable

L'inscription des centres sociaux et des structures fédérées de la Ligue de l'enseignement dans l'histoire sociopolitique et idéologique de l'éducation populaire, leur immersion comme associations à part entière dans le tissus social et le mouvement social, leur rôle essentiel dans les politiques publiques de cohésion sociale, tendent à préfigurer un modèle économique supporté par des financements publics. Pour autant, il s'agit d'apporter des précisions sur les modalités d'allocation non marchande des ressources monétaires, en soulignant non seulement la centralité mais aussi la multiplicité et fragmentation des financements publics. Dans cette perspective, quelles significations peut-on accorder à la régulation publique qui préside à la viabilité économique de ces associations ?

1. La centralité des financements publics

Il ressort des budgets comparés une centralité des financements publics (tableau 2), qui s'imposent comme ressources monétaires non marchandes dans la construction budgétaire des missions confiées, assurées ou générées. Les financements publics représentent 58,6 à 68% des ressources budgétaires des centres sociaux, taux de financement supérieurs au 49,3% dans le cas de la Ligue de l'Enseignement Vaucluse (LEV). Suivant la typologie de modèles de ressources construite par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) en 2014[73], les centres sociaux relèvent du modèle dans lequel le financement majoritaire des pouvoirs publics trouve son équivalence monétaire dans la reconnaissance de l'action d'intérêt général menée sur un territoire, des initiatives proposées et des réponses apportées aux besoins sociaux (p.16). Le modèle de ressources monétaires de la LEV s'avère beaucoup plus mixte et composite, s'appuyant de manière beaucoup plus significative sur des revenus de prestation mais aussi des financements privés.

Ainsi, les centres sociaux ne perçoivent pas ou marginalement des financements privés, alors que la Ligue de l'Enseignement du Vaucluse tire 63,9% de ses ressources budgétaires de fonds de subventions provenant pour l'essentiel du centre confédéral national de la Ligue et de l'Union Régionale des Œuvres laïques (subventions internes au réseau fédéral et régional de la Ligue). La part des cotisations est dérisoire pour garantir l'équilibre budgétaire des centres sociaux. Celle de la LEV se révèle plus importante en raison non pas d'adhésions individuelles (valeur comptable extrêmement faible) mais d'un nombre conséquent d'associations affiliées à la fédération départementale[74]. Ce cadre particulier d'adhésions collectives trouve son explication dans la politique de fidélisation-filiation territoriale de la LEV et les proximités

73 CPCA, 2014, Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Rapport, janvier.

74 Dans le département du Vaucluse, 182 associations affiliée en 2021 et réparties dans trois domaines et recouvrant de nombreux secteurs d'activité. Les trois domaines du socioculturel (plus de 80 associations regroupant près de 1000 adhérents), du Sportif (Comité départemental de l'UFOLEP – Union française des œuvres laïques d'éducation physique – avec ses 47 associations et ses 900 licenciés), et du scolaire (Comité départemental USEP – Union sportive de l'enseignement du premier degré – avec sa cinquantaine d'associations et ses 2500 licenciés) se traduisent par des activités dans les secteurs du sport, de l'action sociale, du scolaire et périscolaire (lecture, écriture, oralité, …), de la communication (dont le numérique), la défense d'une cause, l'environnement et l'éducation au développement durable, des loisirs et vacances, de la solidarité internationale, la culture (spectacle vivant, arts plastiques, …), …

axiologiques entre associations des œuvres laïques, mais aussi par les services proposés (accompagnement dans les démarches administratives et mise à disposition d'un logiciel de comptabilité, agrément départemental d'intermédiation en service civique attribué à la LEV par l'État, assurance avec contrats sur mesure : responsabilité civile de l'association, assurance de matériels, des locaux…). Nous pouvons noter, d'autre part, l'inexistence d'apports monétaires philanthropiques, sauf dans le cas du CS Lou Pasquié qui capte quelques fonds de mécénat.

Tableau 2 : Les ressources monétaires non marchandes (2021)

	VAUCLUSE			GARD	
Entités étudiées **Part Budgétaire non marchande (en %)**	CS Espelido	CS Lou Pasquié	Ligue de l'Enseignement Vaucluse	CS L'Escal	CS Calade
Financements publics en valeurs (en €)	1 063 738	570 975	375 523	533 700	955 108
Part des financements publics dans le budget global dont :	64,2%	66,8%	49,3%	58,6%	68%
État	*34,6%*	*1,9%*	*52,4%*	*5%*	*22,4%*
Département	*13,1%*	*7,6%*	*22,1%*	*26%*	*21,1%*
CAF départementale	*12,4%*	*10,3%*	*6,4%*	*20,5%*	*25,1%*
Commune(s)	*33,3%*	*2,2%*	*19,1%*	*46,1%*	*0%*
Communauté territoriale	*3,5%*	*74,6%*		*0%*	*17%*
Région	*1,5%*	*0,5%*		*1,3%*	*0%*
Europe	*0%*	*1,8%*		*0%*	*13%*
Autres aides publiques	*1,6%*	*1,1%*		*0,5%*	*1,4%*
Financements privés dont Mutualité sociale agricole	0,70%	0,50%	17,9%	0%	0%
Part des cotisations	0,35%	0,74%	4,9%	0%	0,16%
Part philanthropique	0%	1,2%	0%	0%	0,06%

Sources : Comptes de résultats.

Considérée comme « la fonction fondamentale et caractéristique des centres sociaux » par les partenaires publics signataires de la convention cadre de l'animation et de la vie sociale des centres sociaux et des espaces de la vie sociale, la fonction *Animation Globale et Coordination* (AGC) constitue le socle des financements publics permettant d'assurer les rémunérations salariales des équipes de direction, pilotage, coordination et d'accueil des centres sociaux (directeur, chargé.e d'accueil, comptable). La convention engage différentes parties prenantes pour un montant plafonné et pour une durée de quatre années au niveau départemental.

2. Une régulation publique tutélaire enracinée

Dans le cadre de la fonction AGC, chaque Caisse d'allocations familiales (Caf) relaie un financement national (Cnaf), contrepartie monétaire à l'agrément attribué. Par l'intermédiaire des Directions Départementales de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS), l'État contribue au titre de la cohésion sociale, de la politique de la ville en quartier prioritaire et de l'apprentissage-exercice de la citoyenneté. Les subventions sont reliées à la mise en place de dispositifs d'accueil et de médiation sociale (adultes-relais), le développement d'équipements de l'animation de la vie sociale, d'offre de services nécessitant des emplois d'animateurs

(participation au titre du FONJEP). Chaque Département apporte également une contribution forfaitaire annuelle variable à l'AGC, qui dépend des choix d'orientation politique et des volumes budgétaires disponibles, complétée par les Communes et Intercommunalités qui privilégient des subventions pluriannuelles. Les Régions abondent marginalement, l'agrément leur autorisant plutôt des financements de projets. Les centres sociaux affiliés à la fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF) peuvent se voir octroyer une subvention par l'une des caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT – organisme régional de la Sécurité sociale), si la question du vieillissement est incluse dans leur projet social et mobilise une pluralité de financements. Il est à noter que la Mutualité sociale agricole (MSA) peut participer à l'AGC, en subventionnant le pilotage des centres sociaux.

Les subventions liées à l'AGC peuvent être référées à une régulation publique tutélaire sous contrôle, au sens où l'entendent Laville et Sainsaulieu (2013)[75]. Les plages d'actions à respecter sont prescrites dans un cadre défini par l'action publique. L'agrément AGC peut être suspendu par la CAF si les subventions afférentes sont utilisées en dehors de ce cadre, l'un des centres sociaux étudiés dans le Vaucluse y a été confronté ces dernières années. Les centres sociaux se retrouvent dans une situation paradoxale, car les subventions d'une CAF attachées à la fonction AGC ne couvrent pas totalement les coûts de fonctionnement (postes d'animation opérationnelle, logistique, matières, énergie…) et nécessitent une extension des activités permise en tout ou partie par d'autres enveloppes budgétaires publiques. La mobilisation des directions et des emplois de support (comptabilité, accueil) sur ces activités hors AGC peut conduire la CAF et les autres parties prenantes de l'AGC à présupposer « qu'ils financent des activités pour lesquelles il y a des bénéfices » (directeur CS Escal). Si certaines activités excédentaires peuvent compenser les déficits engendrés par le plafonnement des subventions AGC, cette gestion globale des coûts crée des tensions et n'est pas forcément acceptée par la CAF, qui impose son fonctionnement difficilement compréhensible pour d'autres financeurs.

Sous un autre angle, en lien direct avec l'AGC, la variabilité spatiale et temporelle des découpages du périmètre des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) influent sur l'éligibilité territoriale aux financements publics en fonction du seuil de pauvreté retenu (critères du volume et de la densité d'habitants en dessous du seuil). L'un des centres sociaux étudiés en Vaucluse a ainsi perdu cette part de financement lors d'un recalibrage territorial dont il a été exclu. Dans le cas de Ligue de l'Enseignement Vaucluse (LEV), la régulation publique tutélaire se matérialise par une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) au travers de laquelle une subvention publique est versée par le ministère de l'Éducation nationale à la Confédération nationale[76]. La LEV doit fournir chaque année à la Confédération les données relatives aux actions types portés et aux projets développées, en échange de quoi elle reçoit le reversement d'une part proportionnelle de la subvention nationale. Ce financement public constitue 33,8% des subventions publiques et 16,7% du budget global de la LEV. La directrice de la LEV réfute l'idée même d'une délégation de service public (DSP)[77]. Ce financement public (soutien impératif aux activités et aux emplois de professionnels) relève en fait d'une logique redistributive.

75 Associations « confinées dans le rôle de prestataires de service soumis à des normes qui ouvrent droit à 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 à destination de ceux-ci ». (Laville et Sainsaulieu, 2013, p.82)

76 Se reporter à la section consacrée à la Confédération nationale de la Ligue de l'Enseignement (chapitre 1).

77 « Je trouve que les délégations de service public vont à l'encontre de nos modes d'intervention et de nos valeurs » (Directrice LEV)

Il convient de nuancer ces appréciations en tenant compte de l'avis des directrices ou directeurs rencontré.e.s. La régulation publique effective se traduit certes par un contrôle de l'usage des fonds octroyés. Mais laisse-t-elle place à de la concertation et implique des compromis dans la réalité des projets portés et de la gestion des activités.

3. Une régulation publique quasi-administrée et conventionnée

Les modes de financement public des centres sociaux évoluent vers des projets conçus en prolongement de l'AGC, le plus souvent annualisés. Dans le même sens, la position stratégique de la Ligue de l'Enseignement Vaucluse (LEV) de ne pas répondre à des appels d'offre ne l'empêche pas, bien au contraire, de cibler les financements publics sur des thématiques correspondant à son projet social et ses domaines de compétence[78]. Ce mouvement d'ensemble tend à expliquer, pour l'essentiel, l'augmentation, la modulation et la diversification des prestations de service, par contrainte budgétaire, opportunités à saisir et inclination à l'innovation sociale. Il s'agit d'une transformation progressive mais significative de la structure budgétaire des associations gestionnaires découlant d'une modification perceptible des logiques de financement public, de mécanismes de subvention forfaitaire vers des supports-objectifs conventionnés.

Dans le cadre d'une régulation publique quasi-administrée, les acteurs publics établissent le cadre des champs d'action des projets coproduits, qui passent par des conventionnements entre surdétermination des domaines-finalités et négociation dans la mise en œuvre.

Ainsi chaque CAF départementale peut contribuer à des financements d'actions des centres sociaux, relevant du champ d'intervention de la Branche Famille, petite enfance, accueil de loisirs, et correspondant à des prestations de service et fonds thématiques nationaux (« financement à l'acte » - expression du délégué général de la FSCF). D'éventuelles subventions sur fonds propres, entrant dans les orientations du conseil d'administration de la CAF, sont aussi possibles pour financer certains projets. Toutefois, comme dans le cas des DDETS et des CAF, les financements peuvent être fléchés sur des projets en adéquation avec les orientations stratégiques et prioritaires de chacune des Collectivités départementales[79] ou régionales[80].

La fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF) promeut un certain nombre de projet internes ou élaborés au travers de partenariats avec d'autres réseaux nationaux d'éducation populaire (projets vacances, « paroles d'habitant.e.s », créations documentaires

78 « Ce type de financement permet aux pouvoirs publics ou encore aux organismes institutionnels de répondre à une problématique particulière … » (Directrice LEV)

79 Dans la convention cadre 2019-2022 AGC Vaucluse, le département affiche cinq orientations générales : favoriser l'inclusion et la citoyenneté (accès à la lecture, à la pratique culturelle, artistique, sportive, au numérique et la lutte contre le décrochage scolaire), développer l'accès à l'emploi (insertion professionnelle et employabilité avec comme cibles les bénéficiaires RSA et le public jeunes), promouvoir la qualité de vie (requalification urbaine, mixité sociale, fonctionnelle et urbaine, accès aux services publics, au numérique et lutte contre la précarité énergétique), soutenir l'innovation et l'expérimentation (émergence d'actions nouvelles, expérimentales et innovantes), l'intergénérationalité (lien social entre les générations).

80 La Région Sud (PACA) finance des projets portés par les centres sociaux du département de Vaucluse, qui correspondent à des cadres d'intervention et des périmètres d'action assez étendus : publics prioritaires constituant une priorité majeure pour la Région (jeunes de 16 à 25 ans et femmes confrontées à de multiples difficultés et inégalités), démarches éducatives, d'insertion sociale ou professionnelle et de citoyenneté, prévention de la délinquance, des comportements incivils et des phénomènes de radicalisation, promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

radios, …), suivant une double démarche de co-construction et d'essaimage sur plusieurs territoires. Dans une toute autre perspective, la subvention publique accordée en 2022 pour le projet de rénovation d'un centre de loisir et de vacances, propriété de la LEV, a été suscitée par l'opérateur associatif, en complément d'un don conséquent d'une association affiliée. Le financement public est justifié par l'intérêt général que représente ce centre éducatif collectif de mineurs. Il résulte d'une démarche là aussi de co-construction puisque l'association est au centre de la conception du projet.

4. Des innovations de service en économie sociale et solidaire

A contrario des centres sociaux de plus petite taille enserrés dans les dispositions prescrites et les injonctions de la régulation publique tutélaire, la diversification intersectorielle de production de services est perceptible dans les centres sociaux en croissance interne (accompagnement en insertion professionnelle, ressourceries, épiceries solidaires, traiteurs solidaires, crèches, …). Soit les centres sociaux développent de nouveaux services intégrés au sein de leur établissement, soit ils font évoluer leur forme structurelle d'organisation (forme divisionnelle, spécialisation sectorielle) et leur forme juridique (création de groupes associatifs, d'ensembliers ou de PTCE). Les deux centres sociaux ayant diversifié leur production de services – CS Calade et Espelido – inscrivent ainsi les questions de financement dans une conception performative du modèle économique. Les nouveaux services défrichés fournissent un apport monétaire supplémentaire aux fonctions de support sous-financées par la CNAF, tout en venant irriguer et dynamiser les services cœur de métier ou socle.

L'extension de la production de services n'est possible qu'au travers de financements publics, qui constituent des leviers monétaires d'amorçage et assurent la pérennité de l'équilibre budgétaire. Dans le cas du CS Calade, trois innovations de service signifiantes soutenues par des subventions publiques sont recensées :

- un chantier d'insertion subventionnée par la DDETS, un Département et une Communauté de communes, dont les prestations sont conventionnées avec la Société d'aménagement et d'équipement du Gard (société d'économie mixte contrôlé par la Département) ;
- une épicerie solidaire subventionnée par la CAF du Gard et un CCAS communal (avec en complément un crédit de l'ANDES - association nationale pour le développement des épiceries solidaires), bénéficiant de la fourniture de denrées par la Banque alimentaire du Gard ;
- une recyclerie subventionnée par une Communauté de communes (avec en complément une subvention privée de la MSA et des dons de véhicules et matériels d'un groupe d'assurance et d'un groupe industriel)

Les innovations de services s'avèrent intégrer au projet social et associatif des centres sociaux. La diversification implique une approche évolutive et dynamique du modèle économique. A l'inverse d'une optique rigide de la division sociotechnique du travail, la structure matricielle de l'organisation du travail induit une porosité et une transversalité entre, d'un côté, des activités de travail d'accueil, d'accompagnement des jeunes et des familles, dédiées aux loisirs et au sport, et de l'autre, des activités de travail consacrées aux services alimentaires, de crèche, d'insertion, de recyclage et de récupération. Le CS Espelido en fournit une illustration exemplaire. Labellisé en tant que crèche à vocation insertion professionnelle et agréé comme chantier d'insertion, le centre social se donne pour objectif « de pouvoir accompagner des parents, et notamment des parents isolés, des familles monoparentales qui sont des utilisateurs de la crèche et réfléchir à leur retour à l'emploi futur ». Dans la dimension collective du travail

concret, la production de services révèle la complexité des relations de services, qui reposent sur des pratiques singulières imbriquées entre opératrices et opérateurs aux métiers différents[81]. La production de services peut alors s'entendre comme coproduction, « processus qui aboutit à transformer les conditions d'activité, voire les dispositions d'action » (Zarifian, 2002, p.21) d'un collectif de salariés mais aussi de bénévoles usagers engagés dans les relations de services[82]

Ces dernières années, les difficultés de recourir aux financements publics forfaitaires, découlant de la fragmentation des subventions, se sont renforcées par l'amplification de formes contractuelles focalisées sur des projets, s'accompagnant dans le même temps d'injonctions à la réduction des dépenses de fonctionnement et d'une diminution des conventions pluriannuelles[83]. Le contexte institutionnel ainsi créé permet de mieux comprendre la diversification intersectorielle de production de services stabilisés et ancrés dans les établissements et correspondant à des dispositifs financés via certaines lignes budgétaires publiques et complétés par certains partenaires privés.

II. Les différents registres de la régulation monétaire et marchande

Simultanément aux conventionnements stabilisés et aux diversifications intersectorielles, des prestations de services, circonscrites et occasionnelles, découlent de lancements d'appel à projet (AAP). Ces modes d'action publique, que nous qualifions de quasi-marchands, se distinguent des précédents par leurs attendus, logiques et propriétés. Nous en soulignerons aussi les risques et les limites. Dans un second temps, il s'agit d'apporter des précisions sur les prestations marchandes. Dans ce que la comptabilité associative enregistre désormais en prestation de services, la part liée aux activités commerciales de vente doit être distingué de ce qui relève de l'évolution des logiques de financement public mais qui demeure en tout état de cause un financement issu de la sphère redistributive et dont la logique sous-jacente n'est fondamentalement pas marchande.

Que représente la part de recettes budgétaires et que peuvent signifier les écarts comparatifs relevés entre centres sociaux quant aux prestations de service financées sur fond public et

81 « Il y a une passerelle entre la conseillère en insertion qui travaille principalement sur l'activité IAE (Insertion par l'activité économique : Chantier d'insertion), et le personnel de la crèche pour leur donner les codes, les décryptages des besoins qui peuvent être exprimés par les parents à l'occasion de transmission le soir ou le matin, de repérer dans le vocabulaire, dans les inquiétudes, des intonations des parents, de repérer des éléments liés à leur volonté de retourner vers l'emploi. Donc, on donne des clés d'écoute. Et ensuite, avec cette écoute qui a été proformée, on essaie de proposer des solutions en retour. Donc, soit en faisant intervenir la conseillère d'insertion soit en donnant des éléments au personnel de la crèche, qui petit à petit, sans qu'ils deviennent eux-mêmes des conseillères d'insertion, acquièrent un vocabulaire et des pistes d'orientation pour ces familles. Donc, on voit bien que même autour de la petite enfance, il y a sensibilisation importante à ce volet insertion. Sur le chantier d'insertion, à l'occasion des prises de repas en commun le midi, on fait un travail sur la question de l'hygiène alimentaire, sur la question de la consommation de fruits et légumes … Au travers de l'accueil du Centre social, on propose la distribution de panier solidaire, mais aussi la récupération de livres, au moins une à deux fois par semaine. Il y a un décloisonnement entre les actions de récupération qui sont effectuées par un personnel permanent et le personnel du chantier d'insertion qui vient sur place pour le tri des livres. » (directeur CS Espelido)

82 « Dans la crèche, quand on construit un spectacle de fin d'année, on le construit sur le principe du workshop, dans un atelier participatif des parents qui vont produire les costumes, produire les décors du spectacle et qui vont parfois participer à la rédaction du spectacle. On va mobiliser d'autres compétences. Le workshop, c'est un atelier créatif développé par le secteur famille, mais du coup il va y avoir des échanges qui s'opèrent » (Directeur CS Espelido).

83 FCSF, 2020, *Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux. Point étape d'une priorité politique*, novembre, 69 p.

prestations marchandes ? A la suite, il importe de livrer quelques éléments d'explication du poids du salariat et de sa composition puis d'examiner le phénomène récent de valorisation monétaire du bénévolat (et de manière attenante des contributions volontaires). En toute logique, les entités étudiées, conduites à se transfigurer en entreprises sociales, se voient interpeller sur la valeur de leurs activités et de leurs missions. Doivent-elles continuer à s'afficher et raisonner au travers d'une terminologie afférente à l'utilité sociale ou évaluation rime-t-elle dorénavant avec chaîne de valeur et impact social dans la conception stratégique des dirigeant.e.s ?

1. La régulation quasi-marchande

Dans le cadre d'une régulation quasi-marchande, les acteurs publics financeurs pilotent des appels à projet (AAP) hors agrément AGC, dont le formalisme est inspiré des marchés publics. Les procédures contractuelles standards des AAP s'accompagnent de processus de sélection sur la base de cahiers des charges prescriptifs, qui ont tendance à brider les prises d'initiative des opérateurs associatifs retenus, à contraindre l'émulation et à créer un quasi-marché sans forcément de concurrence territoriale directe (Gueydan, Jourdan, 2021 ; Penon, 2021). Aussi, importe-t-il de distinguer la régulation quasi-administrée et conventionnée de la régulation publique quasi-marchande, dans laquelle un acteur public détermine le prix, la qualité et la temporalité (pouvant être discutés ou négociés) des projets retenus en raison des services tangibles répondant à des besoins sociaux précis mais circonstanciés. Le quasi-marché institue une relation de client (principal) – fournisseur (agent), qui est censée se caractériser par une plus grande efficience et efficacité économique, une équité dans le choix de l'opérateur le plus compétent et motivé en fonction de critères informationnels transparents (Bartlett, Le Grand, 1993). Toutefois, les formes de traduction de la régulation quasi-marchande laissent apparaitre des facteurs de déstabilisation économique des centres sociaux et de la Ligue de l'enseignement Vaucluse, par les zones d'incertitude induites ainsi que par les coûts d'administration et de transaction engendrés.

La Fédération nationale des centres sociaux et culturels (FCSC) relaie des appels à projet impulsés par des organismes publics (politiques de la ville, ANCT, INJEP, …) ou privés de l'ESS (MSA, Régies de quartier, Fondations), ou encore de confédérations associatives (UNIOPSS). Les directions des échelons fédéraux (départemental ou régional) répondent de même à AAP portés en cofinancement par des Collectivités territoriales (avec des fonds européens en effet de levier), qui recherchent un interlocuteur unique en capacité d'essaimage intra-territorial. Dans les faits, dans le secteur de l'éducation populaire, les AAP ne sont pas restrictifs et cadenassés ; ils ouvrent plutôt des champs de possibles en phase avec le projet social de l'entité associative locale (problématiques et enjeux territoriaux repérés et identifiés). Comme le souligne Gueydan et Jourdan (2021, p.104), les AAP stimulent l'émergence de réponses nouvelles et favorisent particulièrement toutes sortes d'innovations sociales dans les centres sociaux ou dans le cas de la LEV : « un porteur de projet peut faire valoir son expérience et sa créativité, et donner à sa réponse la couleur de son projet associatif et de ses valeurs ».

L'usage des AAP au sein d'un territoire administratif, afin de consolider, rééquilibrer ou accroître le budget associatif, dépend en premier lieu de la volonté et des orientations politiques délimitant les thématiques retenus (culture, sport, programme alimentaire, lien social, …), ainsi que de la dimension et capacité de financement de la collectivité territoriale[84]. Mais s'inscrire

84 « Pour aller chercher du financement en fléchage culturel, c'est compliqué en termes de volume … L'argent, il est principalement sur des activités purement de Centre de loisirs/Club jeunes, d'apprentissage linguistique (grosse problématique par rapport aux migrants). » (Directeur CS Orel Vaucluse)

dans la plage d'opportunités des AAP procède aussi de la stratégie de développement de chaque centre social ou de chaque structure associative de la Ligue de l'enseignement[85], tenant compte des besoins sociaux de certaines catégories d'usagers des territoires d'intervention (activités jeunesse, actions seniors, « publics » prioritaires à accompagner, …). Notons que les axes de développement peuvent être choisis (comme la mobilisation des habitants autour de l'inclusion numérique) ou subis, la contrainte imposée ponctuellement pouvant générer à terme des projections et stratégies collectives[86]. De l'enquête qualitative conduite auprès de trois centres sociaux en Vaucluse et quatre dans le Gard et l'Hérault ressort un état des lieux assez probant : l'attrait des AAP concerne les deux centres sociaux (Espelido et Calade) de plus grande taille (masse critique en ressources monétaires et humaines) et ayant étendu leur production de service à des secteurs d'activité débordant l'agrément AGC et les conventionnements publics.

Le CS Espelido, ayant développé de multiples activités articulées et portant un chantier d'insertion une crèche, a choisi de répondre aux AAP qui entrent dans les missions du centre social en référence au projet social. Le manque criant de subventionnement des fonctions supports logistique, en lien avec la croissance économique régulière du centre social, conduit à une progression des financements AAP en saisissant toute opportunité ciblée par extension des activités existantes ou nouveaux services adjoints. Le développement économique et social impulse des dynamiques d'équipe, non seulement dans le repérage de besoins sociaux non ou mal couverts mais aussi dans l'identification des cadres d'action publique et la recherche de cofinancements auprès de différentes collectivités[87].

Le CS Calade, souvent présenté comme un tiers-lieu intercommunal, est en réalité bicéphale par la gouvernance de deux établissements de centre social agréés. Les activités supports des chantiers de prévention (nutrition, chaleur, solaire, …, en direction prioritaire des séniors) et d'insertion (maçonnerie traditionnelle, sentiers de randonnée, …), l'épicerie solidaire, une recyclerie et un atelier vélo, confortent le CS à répondre aux AAP[88]. En ayant construit avec le

« Pas d'AAP dans les petites communes. Les départements sont sur des AAP, sauf le Gard peut-être, et encore dans le domaine de l'insertion. » (Directeur centre social Gard et trésorier ration Languedoc Roussillon)

85 « Les appels à projet bien sûr on y va … Dans le projet tu mets ce que tu as envie d'y mettre, et la commune ou la collectivité va aller chercher dans le fond. A l'heure actuelle, par exemple des interventions sur le temps méridien pour la mairie d'Avignon, le centre de loisir d'Orange pour la Préfecture … je suis aussi sur les plateformes du conseil régional pour voir les appels à projet qui sont lancés au niveau régional … Il faut être en veille sur les appels en projet pour que ça soit un outil de développement, de la stratégie » (Dir. LEV)

86 « Regrettable que les centres sociaux aient dû dans la période de Covid et du confinement se développer autour du caritatif, faute de présence d'associations sur l'aide alimentaire … initiative de la MSA sur la distribution de panier fruits et légumes, en lien avec la chambre d'agriculture de Vaucluse et la Préfecture … des gens ont reçu chaque semaine des cassettes de fruits et des légumes … l'idée ce n'est pas d'être des distributeurs, on n'est pas là pour faire que du caritatif, même si les gens qu'on a identifié ont des réels besoins, c'est comment on inscrit un programme éducatif et pédagogique autour de ce dispositif … cinq centres sociaux ont participé à ce dispositif et l'idée ça serait de trouver un projet commun, travaillé ensemble avec nos habitants du Nord-est avec ceux du Sud-ouest et de Montfavet. » (Dir. CS Orel – Vaucluse).

« Demain, la Région PACA lance un appel sur le développement des chars à voile, je n'y vais pas, sauf si l'UFOLEP me dit tient on ferait bien un truc autour de la voile. Ce n'est pas parce qu'il y a des appels à projet, qu'il faut y entrer systématiquement » (Dir. LEV).

87 « Avec les appels à projet, on ne s'installe pas dans une routine … Plus on a d'activités plus il y a nécessité de temps consacré aux fonctions de support. Les financements publics fléchés permettent de compenser sur des activités inscrites dans le projet social pour rester cohérents, ce qui ne nous empêche pas de répondre à des appels à projets privés (MACIF, Crédit agricole, Fiducial). L'appel à projet est plus valorisant pour l'acteur politique qui peut communiquer, la subvention reste plus dans l'ombre… Peu de marges de manœuvre pour initier un appel à projet sans cadre préétabli de l'action publique » (Dir. CS Espelido).

88 « L'avantage des appels à projet c'est qu'il y en a tout le temps, cela permet de changer juste de support. Une fois qu'on a déjà des idées, on peut les mettre en place avec participation des habitants. Comme l'atelier « petites mains petits pieds » 0-3 ans avec support motricité pour les familles qui viennent avec leurs petits, ou l'appel à

CS Pierre Mendès France (St Quentin la poterie)[89] un PTCE (pôle territorial de coopération économique) sur l'économie circulaire, le CS amplifiera dès 2023 les financements publics sur projets communs.

Suivant en cela la grille d'analyse proposée par Penon (2021), nous avons pu relever un certain nombre de risques et limites des AAP évoqués par les directions de centre social ou de la LEV. La première limite réside dans la lourdeur des procédures et le coût administratif trop important dans l'engagement des directions, des équipes, au détriment de l'activité opérationnelle. Se surajoutant, des coûts de transaction découlent des sollicitations multiples et répétées de techniciens de l'action publique, de négociations possibles sur le cadrage de l'AAP, la recherche de lignes budgétaires coïncidant avec la faisabilité du portage du projet, les démarches auprès de différentes Collectivités territoriales. De tels coûts d'administration et de transaction produisent des effets « désincitatifs » pour bon nombre d'entités de petite taille et, paradoxalement, procurent des avantages compétitifs aux entités pouvant se doter budgétairement et professionnellement de services dédiés au montage et au suivi des dossiers, des entités mieux dotées en capacités de travail et en compétences d'organisation.

Les directions de centres sociaux et de la Ligue de l'enseignement Vaucluse soulignent la dispersion des financeurs et des sources de financement, la multiplication des dossiers de demande de financement, leur annualité sans assurance de reconduction et les bilans à fournir en rapport avec la faiblesse des sommes attribuées[90]. L'imputation d'une part des ressources humaines aux dossiers AAP peut entrer en opposition avec leur rémunération sur un poste AGC et grâce aux subventions corrélées. Les directions relèvent à la fois des risques d'essoufflement et de dispersion des équipes – se laisser aspirer par « une course en avant » en s'éloignant du projet social encadré par la CAF et les partenaires signataires de la convention – et un décalage avec les réalités du terrain. Les AAP calés sur des programmes périodisés ne permettent pas d'installer une action dans le temps, de proposer aux équipes de travail une stabilité socioprofessionnelle et une stabilité sociale en lien avec la connaissance fine du quartier dont sont issu.e.s les salarié.e.s contractualisé.e.s. En ce sens, les prescriptions et les standards d'action préconisés dans une temporalité réduite trouvent leurs limites dans la nécessaire compréhension de situations singulières et complexes.

---

projet des « 1000 premiers jours » pour lequel Calade est l'une des deux structures gardoises ayant répondu car l'action a été construite par les familles (avec l'expérience des ateliers de motricité pour les tous petits). Cet exemple montre comment une action peut en entraîner une autre pour répondre à des besoins, démontrant d'autant plus l'utilité sociale de l'action ; autre exemple avec la construction d'un camping-car, un véhicule aménagé pour proposer de l'animation itinérante, dans une perspective « d'aller vers l'autre ». A Calade, les salariés montent les dossiers de réponse et un salarié spécialisé gère les fonds européens mais le contenu du projet passe aussi par les salariés en charge du projet, ce n'est pas que le directeur qui encadre et crée le projet. » (Dir. Calade)

89 Ce CS gère plus d'1 million d'euros de budget et porte aussi deux chantiers d'insertion, entre autres sur une activité de ressourcerie.

90 « le CS a d'ailleurs présenté un projet centré sur la mobilisation du bénévolat qui a été retenu par le programme de financement LEADER en 2017. Il s'agit d'un financement européen dédié aux structures qui interviennent dans le développement rural et qui bénéficient déjà de cofinancements publics (Région, Département, collectivités ou autres établissements publics). En 2019, il a été décidé de ne plus recourir à ce mode de financement dû aux lourdeurs administratives qui ont mobilisé trop de temps au regard du poids du financement octroyé. Entre autres, le versement des financements LEADER se fait uniquement sur présentation de factures acquittées par le CS et après que les co-financeurs publics auront versé leurs parts. » (Dir. CS Lou Pasquié)

Chaque année la Ligue de l'enseignement Vaucluse répond à des appels à projet du département et doit justifier de l'utilisation des financements. En 2021, cinq actions financées : « être sur des subventions de projet moi ça me bouffe un temps de dingue. Je passe ma vie à écrire des demandes de subventions, à déposer des demandes sur les plateformes, à faire des budgets, à justifier ces budgets. C'est aussi devenu un vrai boulot, un boulot en soit d'apprendre à rédiger des demandes de subvention, être stratégique dans les demandes … quelque chose qu'on n'avait pas l'habitude de faire dans nos postes » (Dir. Ligue de l'enseignement Vaucluse)

2. La valorisation monétaire marchande

La contractualisation marchande se matérialise par les prestations de service (services marchands et services solvabilisés sur fonds publics) en valeurs réalisées par les entités étudiées et reportées dans leur compte de résultat respectif [Tableau 3]. Elles représentent entre 30 et 38% des produits d'exploitation, sauf pour le CS Calade pour lequel elles plafonnent à 20%. Afin de mettre en exergue certaines différences notables, il est indispensable de livrer quelques détails dans la composition des prestations de service.

Tableau 3 : Les prestations et fournitures marchandes (2021)

	VAUCLUSE			GARD	
Entités étudiées **Rapports contractuels marchands**	CS Espelido	CS Lou Pasquié	Ligue de l'Enseignt Vaucluse	CS L'Escal	CS Calade
Prestations de service en valeur (en €)	559 485	260 581	281 049	285 484	313 123
% Prestations de service / Produits d'exploitation	32,9%	30,5%	37,8%	31,4%	20,1%

Sources : Comptes de résultats

La viabilité économique du CS Calade repose avant tout sur un ensemble de subventions, conventionnements et financements par AAP. Les chantiers d'insertion et l'épicerie solidaire, soutenus très largement par différents acteurs publics, ne procurent que peu de débouchés commerciaux en vente de produits et services aux usagers clients : sur les 20% de prestations de service dans les produits d'exploitation, les ventes n'en représentent que 5% et les prestations de service CAF (jeunes, CLAS, animation familles, …) abondent à hauteur de 15%. A budget comparable, la part des prestations de service du CS Espelido avoisine 33% du total des produits d'exploitation. En effet, les prestations de services CAF sont essentielles pour l'équilibre budgétaire du CS (46% des prestations de service et 17% des produits), auxquelles s'ajoutent la part liée aux activités de la crèche avec un financement spécifique QPV (25% des prestations de service et 9,4% des produits). En recette commerciale proprement dite ne reste donc plus que les productions réalisées et commercialisées au travers du chantier d'insertion (27% de ventes dans les prestations de service[91] et 6,5% des produits), soit un quart des 33 % de prestations de service, environ 8%. Il faudrait pouvoir ajouter la part probablement très faible, directement payée par les familles à la crèche.

Penchons-nous sur la structure de ventes de prestations des deux centres sociaux au budget global nettement inférieur et beaucoup plus focalisé sur le projet social encadré par la CAF. Dans le cas du CS Lou Pasquié, les prestations de service CAF et la participation monétaire des usagers aux services proposés et aux manifestations représentent respectivement 50% et 44% des ventes de prestation[92], 15% et 13,5% du total des produits d'exploitation. Le recentrage du CS Lou Pasquié sur des prestations instituées par la CAF remonte à 2016, date à laquelle l'agrément n'a été renouvelé que pour un an (au lieu de quatre). La CAF avait jugé que les actions ne promouvaient pas assez la participation des habitants et, en particulier, que les actions

91 Les 2% restants de prestations commercialisées correspondant à d'autres services proposés par le centre social.
92 Les 6% restants correspondant des prestations destinées à des organismes comme la Mutuelle sociale agricole ou services connexes.

en faveur des enfants consistaient uniquement à vendre des places d'accueil périscolaire et des places dans les centres de loisir tenus par le centre social[93]. Aussi la directrice de ce centre considère que la multiplication des sources de financement, notamment la réalisation d'activités marchandes supplémentaires, fait courir un risque au centre social puisque les pouvoirs publics pourraient diminuer leurs subventions en retour. Dans le cas du CS Escal, les produits d'activité commerciale représentent 13,3% des produits d'exploitation et résultent de services aux associations[94] et de prestations directement payées par les usagers. Ils sont complétés par les prestations de service CAF qui ont fortement augmentées au cours des années 2020 et 2021 pour s'établir à 18,1% des produits d'exploitation et 61% des prestations de service. Comme nous pouvons le voir, dans les deux cas, les services purement marchands (services aux associations et entreprises, services aux clients-usagers) sont inférieurs aux financements publics sous une forme quasi-marchande.

L'activité économique de l'association du Vaucluse de la Ligue de l'enseignement (LEV) repose sur une part beaucoup plus significative de ventes commerciales (près de 38% des produits d'exploitation). Si les financements publics sous une forme quasi-marchande (services aux collectivités territoriales et conventions de moyens) sont imposants (36% des ventes de biens et services et 13,6% des produits d'exploitation), quatre autres postes de prestations marchandes de service apportent des ressources monétaires en lien avec trois champs ou domaines d'activité :

- Dans le champ de la culture, l'établissement d'un lieu de spectacle à destination du jeune public – « la Cour du spectateur » – dans le cadre du festival Off d'Avignon offre une programmation de spectacles qui permet la vente d'emplacements aux Compagnies accueillies (78,2% des recettes), plus marginalement une ponction sur les ventes de places et la vente de repas et boissons (15,6% des ventes de biens et services et 5,9% des produits d'exploitation).
- Dans le champ socio-éducatif, la gestion d'un centre de vacances propriété de la LEV s'avère une source de recettes commerciales, par l'intermédiaire de « colonies apprenantes », « classes découvertes », locations de groupes, les acheteurs de séjours et de dispositifs pouvant être des Mairies, des centres sociaux, des établissements de l'éducation nationale ou encore des particuliers (14% des ventes de biens et services et 5,3% des produits d'exploitation).
- Dans le domaine de la formation, les sessions de formation au BAFA (8 jours + 6 jours d'approfondissement) sont facturées aux organismes ou collectivités publiques locales qui prennent charge le coût de la formation des jeunes ou directement aux jeunes-familles (14,8% des ventes de biens et services et 5,6% des produits d'exploitation).
- Toujours dans le domaine de la formation, d'autres services de formation sont facturés aux associations, membres affiliés et adhérents du Vaucluse, ainsi qu'au travers de différents dispositifs ciblés comme la formation de délégués sur des connaissances, outils, techniques de communication, ou encore la formation d'éducateur sportif ou d'animateur en direction de jeunes accompagnés (19,7% des ventes de biens et services et 7,5% des produits d'exploitation).

Dans les deux champs, culturel et socio-éducatif, le lieu de spectacle et le centre de vacances constituent des spécificités territoriales dans la stratégie de la LEV. La lucrativité est envisagée pour assurer l'équilibre budgétaire de l'association, en respectant une certaine déontologie dans

93 Depuis lors, la part des ventes de prestations ALSH dans le total des produits d'exploitation (Accueil de Loisirs Sans Hébergement municipal extra-scolaire) est dérisoire : 0,5% en 2020, 2021 et 2022.
94 Diminution de 57,7% (3187 euros en 2020 à 1870 en 2021), qui s'explique dans la période de COVID par un « gel » des échanges de prestations de services entre associations.

la distinction entre prestations bénéficiaires aux acteurs publics et prestations déficitaires aux familles[95]. Dans la période actuelle, la LEV doit résoudre une équation particulièrement compliquée de son modèle économique, entre des produits d'exploitation insuffisants en rapport aux charges résultant de son fonctionnement et des besoins d'investissement afin de restaurer son patrimoine (réhabilitation du centre de vacances et rénovation de son siège). Pour transformer ces contraintes de structure en opportunités économiques, la stratégie de croissance et d'expansion décidée par le conseil d'administration et portée par la directrice se déploie dans quatre dimensions :

- investir en ressources humaines dans des prestations bénéficiaires, en s'appuyant sur la diversité contractuelle autorisée (salariat, bénévolat, volontariat, …) à grand renfort de
- garantir la praticabilité dans la durée de la transition par l'apport de produits exceptionnels (vente d'un terrain de parking en 2021),
- rechercher des alliances durables (association Parc des libertés par la mise à disposition d'un parc de loisir à faible tarification),
- réinvestir le capital conséquent (1,779 million d'euros) en provenance de la fusion-acquisition d'une association affiliée à la LEV dans la réhabilitation du chalet centre de vacances et la création d'un tiers lieu dans les bâtiments propriété de l'association affiliée.

Quelques propositions résultent et prolongent l'analyse comparée de la part des services marchands et celle des prestations de service quasi-marchandes. Les premières partent du constat d'une part relativement réduite des services marchands directs aux usagers-clients, les centres sociaux continuant à dépendre avant tout subventions publiques, de financement par conventionnement et de prestations quasi-marchandes. Relevons cependant le cas du centre social Espelido, dont la stratégie de diversification est conçue dans une perspective d'entrepreneuriat social au sens où l'entendent Defourny et Nyssens (2008) : une logique entrepreneuriale, articulant une relative indépendance économique et un degré significatif de risque et de souveraineté stratégique, reposant sur une logique sociale s'incarnant dans des initiatives citoyennes et la participation des citoyens-habitants avec pour finalité explicite des services à une communauté. Mais nous l'avons vu, la stratégie de diversification ne procède pas, dans les cas des entités étudiées, d'une hybridation marchande conséquente conduisant, par référence à la grille de lecture de Defourny et Nyssens (2017), à un éloignement de l'idéal-type de l'entreprise sociale parapublique (cas du CS Calade) ou à un rapprochement de l'idéal-type de l'entreprise « social business » (cas du CS Espelido).

Finalement ces deux centres sociaux ne sont, à proprement parler, ni des organisations parapubliques, ni des organisations social business. Leur stratégie entrepreneuriale et innovante et implique de capter de nouveaux financements publics et développer des activités en partie marchandes (vente des produits et services des chantiers). Quant à la stratégie adoptée récemment par l'association de la Ligue de l'enseignement du Vaucluse, elle laisse transparaître les attributs d'une « entreprise sociale intégrées » en devenir (Alter, 2006). La prospection d'activités

95 « Effectivement il faut qu'on ait des actions qui soient bénéficiaires. Il faut que je crée du service qui soit bénéficiaire pour permettre de compenser des actions qui ne le sont pas … une des actions qui n'est pas du tout bénéficiaire si j'enlève toute les aides et les financements extérieurs c'est le centre de vacances, un gouffre financier parce qu'effectivement si je devais faire payer aux familles le prix réel d'une colonie de vacances, aucun gamin ne partirait. Il faut effectivement qu'on ait de la lucrativité sur des actions pour avoir un équilibre financier, mais en adéquation avec nos valeurs, en adéquation avec ce qu'on doit faire. Aller vendre des prestations de services auprès des mairies sur des actions autour de la laïcité ne me pose aucun problème déontologiquement, si les mairies ne sont pas en capacité de proposer ces actions elles-mêmes au sein de leurs établissements scolaires parce qu'ils n'ont pas le personnel formé qui n'ont pas les compétences … Faire de la formation, faire de la prestation, vendre notre savoir-faire n'est pas un problème déontologiquement pour moi. Je préfère faire payer les Communes, les Collectivités, les gens qui veulent se former etc. qui achètent un service pour pouvoir permettre à des enfants d'avoir accès au centre de vacances. » (dir. Ligue de l'enseignement Vaucluse)

génératrices de revenus en lien avec ses missions sociales a pour objectif de dégager des bénéfices assurant la viabilité du modèle économique et la pérennité de la structure, tout en offrant de nouvelles potentialités en termes de débouchés de service.

Il ressort comme second constat que les entités étudiées créent les marchés de services tout autant qu'elles se positionnent sur des marchés territoriaux déjà organisés. La quasi-concurrence existe bel et bien dans des secteurs activités comme la petite enfance (crèches) et la quasi-concurrence et concurrence structurent de plus en plus des secteurs comme l'insertion par l'activité économique (Gianfaldoni, 2018). Les entités s'exposent à des rapports concurrentiels directs ou indirects en transgressant les normes prescrites d'activité de l'agrément AGC. Suivant un double mouvement, elles peuvent insuffler des mécanismes quasi-concurrentiels en suscitant des financements publics de prestations ou se plier à des dispositifs publics relevant de quasi-marchés publics. Les arrangements institutionnels et organisationnels territorialisés (entre entités et ancrages relationnels avec les acteurs publics locaux) tendent à freiner et limiter ces tendances concurrentielles.

Le troisième constat a trait aux consommations intermédiaires des centres sociaux et de l'association de la Ligue de l'enseignement[96]. Au travers des consommations intermédiaires, il conviendrait d'approfondir l'analyse des marchés amont de fournitures de biens et services. Il serait judicieux de questionner la stratégie d'intégration ou de désintégration verticale des entités étudiées pour expliquer les différences notables d'achats extérieurs (bâtiments loués, services comptables ou juridiques, matières transformées dans les chantiers d'insertion, recycleries ou épiceries solidaires, fournitures de bureau, …). Il apparaitrait aussi pertinent de mettre en exergue la contribution des entités étudiées à la valeur ajoutée produites par les fournisseurs, non pas dans une simple interdépendance de transfert de valeur clients-fournisseurs mais en élargissant le prisme à l'encastrement social des rapports marchands favorisant le développement économique territorial.

Poursuivant notre analyse du modèle économique des entités étudiées, nous allons percevoir qu'il repose essentiellement sur l'activation de ressources humaines valorisées et relevant de deux composantes : le salariat et le bénévolat. Bien que les différents types de revenus soient amalgamés comptablement à la masse salariale, la rémunération du travail ne se réduit pas à du salariat mais renvoie à différentes formes de statut contractuel. Le bénévolat est, par nature historique, l'expression du principe de réciprocité. La valeur attribuée au temps d'activité engagé par les bénévoles s'inscrit dans un rapport d'équivalence non monétaire construit sur des liens sociaux et de sociabilité. Cependant les fortes incitations à valoriser monétairement le bénévolat dans les plans comptables constitue une rupture de sens.

3. Le travail en hétérogénéité

Les données de masse salariale nous livrent trois éléments d'indication [tableau 4]. Les entités de plus grande taille s'appuient sur un volume d'emplois plus important en rapport avec leurs activités de service, donc elles affichent une masse salariale beaucoup plus élevée. Les postes de travail salarial sont solvabilisés par des sources en grande part non marchandes. Toutefois,

96

	VAUCLUSE			GARD	
Entités étudiées **Fournitures**	CS Espelido	CS Lou Pasquié	LEV	CS L'Escal	CS Calade
Consommations intermédiaires (€)*	241 296	194 418	249 363	251 698	170 007
% Cons. intermédiaires / Charges d'exploit.	14,2%	22,8%	34,4%	30,2%	11,7%

Sources : Comptes de résultat * La valeur comptable des consommations intermédiaires est une estimation (ordre de grandeur) car certains achats de service comme la téléphonie, les dépenses d'assurance, d'énergie ou encore les frais postaux, peuvent être agrégés aux achats de services extérieurs.

la croissance économique des entités conduit à rehausser en proportion les apports quasi-marchands et marchands. Pour les quatre centres sociaux étudiés, la masse salariale représente l'essentiel des coûts de production des services (60 à 73,7% des charges d'exploitation). En les appréhendant sous l'angle de la création de valeur, ces taux peuvent signifier que les services sont à fort contenu en travail et que par là même les heures de travail rémunérées (pour ne parler que de celles contractualisées et comptabilisées) contribuent fondamentalement à la production des services.

Tableau 4 : Les ressources humaines en valeur économique (2021)

	VAUCLUSE			GARD	
Entités étudiées **Ressources humaines monétarisées**	CS Espelido	CS Lou Pasquié	Ligue de l'Enseignt Vaucluse	CS L'Escal	CS Calade
Masse salariale (€ - Salaires et traitements + Charges sociales)	1 143 196	599 521	386 230	499 276	1 073 335
% Masse salariale / Charges d'exploitation	67,2%	70,2%	53,3%	60%	73,7%
Valorisation monétaire du bénévolat (€)	30 400	aucun report	aucun report	77 505	21 710
% Bénévolat / RH monétarisées	2,6%	néant	néant	13,4%	2%
Valorisation monétaire des contributions volontaires en biens et services (€)	28 378	55 000	22 500	236 514	65 506

Sources : Comptes de résultats

Le travail salarié constitue la ressource clé de tout centre social, ressource valorisée monétairement[97]. Dans le cas d'un CS de petite taille, Lou Pasquié, les salaires chargés représentent 97,5% de la masse salariale, le restant correspondant à des indemnisations et des charges afférentes. Cette donnée ne permet cependant pas de saisir la structure de l'emploi et son évolution contrainte. Ainsi, nous pouvons noter une baisse importante du nombre de salariés de 2016 et 2021 (de 25,46 ETP à 15,07 ETP). La baisse la plus significative se situe sur la période 2016 à 2018 et correspond à la fin des temps d'accueil périscolaire (obligation gouvernementale jusqu'en 2016). Depuis septembre 2016, l'ouverture des postes a été laissée à la libre appréciation des communes. Les communes desquelles dépend le CS sous-traitaient cette prestation d'animation au centre social. Elles n'ont pas souhaité les maintenir car cela représentait un coût trop important. Les 55 salariés se répartissent en 25 CDI, 14 CDI, 16 CEE. Depuis quelques années, le CS s'est engagé à pérenniser les emplois et à lutter contre la précarité de ses salariés, en faisant le choix de stabiliser des postes par l'augmentation du nombre de CDI (diminution de 74 à 55 salariés mais passage de 20 à 25 CDI). De plus, plusieurs contrats à temps partiel ont été regroupés, afin de faire progresser le nombre d'heures des personnes en CDI à temps partiel. Lou Pasquié a recours au contrat d'engagement éducatif (CEE)[98] pour des besoins ponctuels, lors des vacances scolaires notamment. Ayant déjà recruté des volontaires en service civique au cours des années 2018 et 2019, la directrice du CS explique qu'il n'y a plus eu de candidat en raison d'une forte contrainte de mobilité : « comme on est en Roussillon, ce n'est pas évident, il faut arriver à trouver des jeunes qui soient mobiles

97 Les centres sociaux sont liés à la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial : centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local (SNAECSO).

98 « Destiné aux personnes qui exercent, de façon occasionnelle, des fonctions d'animation et d'encadrement dans des accueils collectifs de mineurs. Par exemple, dans un centre ou une colonie de vacances. Il s'agit d'un contrat particulier. Il s'écarte des règles du droit du travail, notamment sur le temps de travail, le repos et la rémunération » Service public.fr, *Animation : qu'est-ce que le contrat d'engagement éducatif ?*

et [...] qui aient une voiture ». Enfin, le CS accueille des stagiaires pour des immersions professionnelles et pour la découverte des métiers d'accueil et d'animation.

Le CS de petite taille L'Escal compte 64 postes de salariés dont 40 animateurs (CEE), ce qui éclaire principalement le faible niveau d'emploi temps plein (14,5 ETP). Les animateurs ne dépendent pas du code du travail mais du code des familles, avec une logique de militance (limité à 80 jours par an). Le directeur du CS souligne les difficultés à recruter des personnes qualifiées sur ces postes : « Le recrutement est un gros point faible. Il est difficile de trouver des personnes qui veulent travailler. Les personnes ne sont pas motivées. Il y a peu de candidats, qui sont rarement qualifiés pour le poste ou n'ont pas le profil. Il y a une dimension sociale, comme l'inscription dans la vie locale. Il y a un lien très familial, avec une vie de village, les salariés y participent, cela peut passer pour de l'amateurisme, comme participer à la fête de village ou autre mais cela fait aussi partie du travail ».

A la différence des précédents, le CS de grande taille Espelido compte certes un nombre de postes de salariés comparable (65) mais se concrétisant par un volume horaire global effectif beaucoup plus élevé en équivalents temps plein (51,72 ETP) : 24 CDI dont le seul poste de cadre du directeur, 9 CDD (7 à temps partiel) et 32 CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion de 24 heures hebdomadaire). Au cours des dernières années, il ressort à la fois une stabilisation du personnel sur les postes à CDI et un fort turnover sur les postes à CDD et CDDI. Ce taux de rotation peut se comprendre par la limitation contractuelle des personnes en insertion et le renouvellement du personnel en poste d'animation ou en crèche. Le CS de grande taille Calade[99] relève d'un profil similaire et partage la même situation d'une mobilité ou flexibilité du travail contrainte ou choisie, son directeur insistant sur les difficultés de recrutement de personnel qualifié. L'emploi en chantiers d'insertion est imposant dans les deux cas mais repose au sein de Calade sur des activités productives de support différentes : d'une part des activités de maraîchage, de restauration et de commerce pour l'établissement Calade Pro (516 personnes en contrat d'insertion en 2021) ; d'autre part des activités de collecte-valorisation-vente-gestion-sensibilisation dans une recyclerie (91 personnes en contrat d'insertion en 2021).

La Ligue de l'enseignement Vaucluse (LEV) s'écarte dans sa composition de la structure de l'emploi des quatre centres sociaux étudiés. L'ensemble des 16 salariés permanents sont en CDI à temps plein. Pour autant, viennent se rajouter des animateurs saisonniers (CDD ETP), deux postes FONJEP (fonds au poste de la jeunesse et de l'éducation populaire), un poste contractuel en apprentissage, un emploi parcours-emploi-compétences (PEC – ancien CAE-CUI), un contrat en alternance (formation de niveau Master), deux postes en service civique ainsi que deux stagiaires (formation-certification DEJEPS). Cette diversité de statuts contractuels du travail rémunéré émane historiquement d'une culture implantée au sein du réseau national de la Ligue de l'enseignement, touchant à la fois à l'éducation populaire, à l'animation sociale et au travail social à proprement dit, imprégnant les directions territoriales formées dans ce cadre élargi de valeurs. Dans une autre mesure et dimension, la politique de ressources humaines découle du projet stratégique défini par les directions territoriales (administrateurs-présidence et cadres gestionnaires), en fonction des potentialités du territoire d'appartenance (le festival d'Avignon permettant la Cours du spectateur), du patrimoine existant (les installations au Mont Ventoux permettant des centres aérés et séjours jeunes), des dynamismes résiliaires (réseau associatif institué et à redéployer localement par la LEV) et des impératifs économiques

99 65 salariés et 35 ETP : 35 salariés permanents dont 1 directeur général, 1 directrice adjoint, 2 gestionnaires comptable et 1 chargé de communication, 11 médiateurs, coordinateurs, et référents accueil services aux habitants, accompagnement à la scolarité, jeunesse, famille, séniors ; 12 animateurs, 7 postes permanents sur l'insertion ; 30 postes de salariés en insertion.

budgétaires que doivent affronter les associations départementales (période de déficits récurrents et d'endettement chronique de la LEV la conduisant à des restructurations et rationalisations en emplois).

Le modèle économique examiné sous le prisme des revenus du travail et des emplois fournit des données sur la valeur échange du travail, mais ne permet en aucune manière de traiter de la valeur usage du travail. En d'autres termes, la rémunération et les postes relèvent du travail abstrait, une étude plus poussée pourrait préciser les normes, règles, procédures, protocoles, constituant l'organisation du travail prescrit. En revanche, le travail concret, à l'origine duquel la création de valeur prend tout son sens, et le travail réel, tel qu'il se réalise en pratiques collectives non formalisées, sont totalement invisibilisés dans une telle démarche d'analyse réductrice.

Pour prolonger cette critique du modèle économique dans sa perception de la valeur, il convient de préciser que la valeur du service est d'autant plus complexe que le service n'est pas rendu à des « bénéficiaires » ou des clients. Il se traduit par une « transformation des conditions d'activité » et de « dispositions d'action » (Zarifian, 2002, pp.101-102), rapport social dépourvu d'intermédiaires et de supports prédéfinis de l'activité (contrairement à la catégorisation de Gadrey, 1991). Le travail en activités s'entrelace aux activités du bénévolat dans des relations de services coproduits sur le principe de réciprocité, différentes catégories de bénévoles contribuant à la valeur d'usage du service. La réciprocité s'exprime par « enchâssement des espaces et situations de prise de responsabilité favorisant une intégration par étapes à une « communauté de pratiques », « 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 » (Juan, Laville, 2021, p.172). Ces « exécutants créatifs » expérimentent des micro-actions et des micro-décisions, sont inventifs par de là leur profil de poste et les tâches attribuées, et génèrent des processus de normalisation-renormalisation de règles et de valeurs[100] dans des situations de travail où s'entremêlent en pratiques usages du travail et usages du bénévolat. Pour autant, comme elles s'y sont adonnées pour la valeur travail, les démarches rationalistes et « économicistes » du modèle économique tendent à vouloir imposer désormais une valeur d'échange au bénévolat, qui par là même ne serait plus du bénévolat.

4. Sens et non-sens de la valorisation du bénévolat

L'absence de report comptable ou le faible chiffrage du bénévolat pour les associations étudiées traduit une carence de méthode en équivalent monétaire et une portée budgétaire marginale [tableau 4]. La valorisation monétaire du bénévolat consiste à une obligation légale relative qui ne se matérialise par forcément dans les faits[101]. Comme le relèvent Bucolo, Eynaud, Gardin

100 « L'activité humaine peut être alors définie comme lieu de débats de normes. Et donc, l'agir humain ne peut être qu'une suite enchevêtrée de renormalisations, résultantes toujours problématiques et provisoires de ces débats » (Schwartz, 2010, p.14). « Toute séquence d'activité industrieuse enchaîne des arbitrages, des débats, immergés dans un monde social d'où la communauté de destin est toujours éminemment problématique, en reconstruction permanente. De ces arbitrages sont issues des décisions toujours partiellement inanticipables, des « renormalisations » : même dans l'infiniment petit, les résultats de ces arbitrages – ces « renormalisations » - recréent sans cesse de l'histoire, … qui, en nous obligeant à choisir, nous oblige à nous choisir, comme êtres en prise sur un monde de valeurs. D'où l'idée que cet usage de soi est une contrainte d'enchaîner ces micro-choix permanents, et de là l'expression de travail comme dramatique d'usage de soi » (Schwartz, 2011, p.152)

101 Le règlement ANC n°2018-06 instaure le caractère obligatoire de fournir les informations relatives aux contributions volontaires en nature mais « si l'entité décide de ne pas comptabiliser les contributions volontaires en nature », elle doit mentionner « les motifs de cette décision » en donnant « une information sur la nature et l'importance des contributions volontaires en nature », dont « les contributions en travail : bénévolat, personnel

(2019, pp.25-26), si le plan comptable des associations intègre la valorisation monétaire du bénévolat, pour autant « les associations suivent peu cette recommandation qui apparaît contraignante ou inadaptée à la spécificité du bénévolat ».

L'option symbolique et l'arbitrage technique peuvent se révéler stratégiques pour asseoir une légitimité économique et sociale auprès de l'action publique ou de financeurs privés. En substance, la valeur économique octroyée au bénévolat et sa part dans les ressources humaines monétarisées trouvent leur explication, d'un côté, dans les démarches en cours de quantification par les prix des heures d'implication des bénévoles usagers et, de l'autre, dans la mise en œuvre de procédures de professionnalisation-contractualisation des activités de bénévolat. Cette altération de la conception du bénévolat peut être perçue comme l'un des effets induits par la course à la taille d'entités associatives glissant vers des formes entrepreneuriales.

4.1. Données et éléments de réflexion sur la quantification et la qualification du bénévolat

Nous allons livrer quelques données et éléments de réflexion sur la quantification et la qualification du bénévolat dans les différentes entités étudiées, en distinguant le volume d'adhérents et l'implication des bénévoles. Il est significatif que le bénévolat n'apparaît pas dans les organigrammes des entités.

Concernant le centre social Espelido (Vaucluse), quatre réunions du Conseil d'administration se sont déroulées en 2021, mobilisant respectivement entre 5 et 6 bénévoles. Le volume d'adhérents a fortement diminué de 2018 à 2021 (pour l'essentiel lié à la période de Covid), passant de 579 à 332 (-36,4% entre la saison 2019-2020 et celle de 2020-2021). Pour cette dernière saison, les adhérents âgés de 6-11 ans représentent 22,3%, suivi par les adhérents de 61 à 99 ans (19%), de 12 à 25 ans (18,7%) et de moins de 6 ans (18,1%), les 26-40 ans (6,9%) et les 41-60 ans (15,1%) sont beaucoup moins présents en proportion. Toutefois, la diversité des activités proposées par le centre social (sport, théâtre, ateliers de lecture, …) lui permet de capter un public adhérent réparti sur plusieurs tranches d'âge. Mais les adhérents ne s'impliquent pas vraiment comme bénévoles opérationnels, sauf sur les activités qui les ont incités à adhérer.

Une salariée est dédiée à l'animation du bénévolat et la valorisation monétaire a été intégrée au modèle économique, suivant la convention professionnelle de référence pour le calcul (cadres pour les administrateurs et non cadres pour les opérationnels). Le bénévolat constitue, d'après le directeur de l'Espelido, un apport en activité de travail, qualifications, compétences, mais sa volatilité est un danger : ainsi un centre social du Vaucluse – La Cigalette – possède énormément de bénévoles actifs (150), dont certains à des postes de conduite d'activité. Si valoriser représente une « traduction de la réelle activité du centre social », le directeur bute sur les questions du pourquoi et du pour qui valoriser.

Le centre social Lou Pasquié (Vaucluse) évalue le temps de bénévolat, sans équivalent monétaire [tableau 5]. Les rapports d'activité, depuis 2017 et jusqu'à 2019, évoquent l'action du centre social en soulignant l'importance des bénévoles, mais ne fait mention ni de leur nombre ni de l'estimation du temps de bénévolat. A la lecture du tableau, nous pouvons observer une augmentation de 4049 heures de bénévolat entre 2019 et 2020. La période de Covid explique cette baisse considérable puisque le nombre d'évènements auxquels ont participé les jeunes a été très réduit passant de 10 en 2019 à 4 en 2020. Plus globalement, tous les temps de bénévolat ont été

mis à disposition par un organisme public ou privé, temps non rémunéré consacré à la gestion de l'association par les membres de l'association ».

réduits sauf s'agissant du CA. La baisse la plus importante du temps de bénévolat se situe au niveau du bénévolat régulier des jeunes (adhérents du service jeunesse) qui représentait 4303,5 heures en 2019 contre 782 heures en 2020.

Tableau 5 : Estimation du temps de bénévolat

TEMPS BENEVOLAT *estimation*	2020				2019
	nbe pers	nbe h / événement	nbe événements	nbe h total	
Réguliers					
bureau	3	2,5	5	37,5	
Réunions de bénévoles	10	2,5	1	25	
CA	20	2,5	5	250	
Missions spécifiques RH du président	1	2	4	8	
Missions spécifiques (suivi comptable) du vice président	1	2	6	12	
Missions spécifiques communication de la vice présidente (graphiste)	1	15	5	75	
jeunes (actions cult: concerts, temps affichage, repas)	de 10 à 43 suivants les événements*	de 3 à 10h	4	782	
Activités socioculturelles	5			234	
Occasionnels	nbe pers				
APS	1			6	
Séniors allobus	1			111,75	
Séniors sorties & actions intergé	2			57	
Projet Lioux	2			9	
Séjour ski	4	20		80	
Actions culturelles (parents)	5	5		25	
TOTAL				**1712.25**	**5761,5**

Source : Centre social Lou Pasquié

Le bénévolat de soutien aux usagers, se traduisant par un accompagnement des bénéficiaires afin d'accroître leurs opportunités de socialisation, bénévolat de terrain dit opérationnel, est très important à Lou Pasquié avec des personnes qui interviennent au sein des deux pôles à la fois pour animer des activités de lecture auprès des enfants, mais aussi auprès des seniors pour l'action Allobus. Il y a un animateur salarié qui est remplacé par un bénévole lors de ses congés pour conduire le minibus et amener les seniors en courses ou en sorties. Le bénévolat de soutien aux usagers se retrouve aussi dans les ateliers socioculturels puisque plusieurs d'entre eux sont animés par des bénévoles (couture, peinture sur soie, peinture sur acrylique…).

De plus, il y a aussi du bénévolat productif qui correspond à un investissement dans l'organisation logistique et technique de l'action associative. Il se traduit par la mise en place d'activités évènementielles. Plusieurs bénévoles interviennent au centre social en enrichissant l'offre des ateliers socioculturels, en fonction de leurs compétences et appétences. Par exemple, un couple d'anglophones a proposé d'animer un cours de conversation anglaise. Une autre bénévole a participé à la mise en place d'un atelier peinture sur acrylique.

Ensuite, Lou Pasquié bénéficie d'un bénévolat expérientiel – épanouissement personnel, construction identitaire et mise en pratique de ses valeurs. Inscrit dans la durée. Ce type de bénévolat se retrouve au sein du conseil d'administration de Lou Pasquié avec « des membres actifs [qui] sont un petit noyau dur de personnes qui sont acteurs au centre social depuis longtemps » (vice-président). Le vice-président est lui-même membre du conseil d'administration depuis 2010 et certains administrateurs étaient déjà présents à son arrivée.

Enfin, un bénévolat gestionnaire se traduit par la mobilisation de compétences particulières et l'implication des personnes dans les tâches de gestion et d'administration. L'un des vice-présidents est comptable et est présent aux côtés de la directrice en période de clôture comptable ou lors des rendez-vous avec le commissaire aux comptes par exemple. Un autre vice-président travaille plus sur la dimension « réseau » (bénévolat notabiliaire) du centre social et a participé à des entretiens annuels d'évaluation lorsqu'il a été président. De plus, la présidente actuelle est graphiste de métier et participe notamment à la mise en page et à la réalisation de maquettes pour les supports de communication.

Le développement du bénévolat est très important pour Lou Pasquié puisqu'il est au cœur de la « stratégie de développement, et notamment dans le service seniors » (directrice). Lou Pasquié vise les « jeunes seniors », c'est-à-dire les personnes qui prennent leur retraite et qui souhaitent continuer à exercer une activité et à s'engager. L'idée est de mobiliser des bénévoles au sein de ce vivier de personnes afin que « des jeunes seniors [...] s'occupent de nos vieux seniors » (directrice). Le bénévolat sur cette tranche d'âge est essentiel puisque nombre des ateliers socioculturels (majoritairement fréquentés par des seniors) sont animés par des bénévoles et ces derniers sont force de propositions pour en créer et en animer de nouveaux. Et ce choix de viser les jeunes seniors s'explique puisque ce sont des personnes qui ont du temps et qui vont pouvoir s'investir dans la durée mais aussi en journée pour animer les ateliers, à l'instar des bénévoles ayant une vie professionnelle et/ou familiale, qui sont de fait moins disponibles.

La « politique interne du bénévolat » (projet social 2020-2023) s'est traduite par des actions visant à sa structuration. Une réorganisation interne a été opérée et 50% du temps de travail du coordinateur du pôle AVL-familles-seniors a été consacré à l'AVL. Dans cette structuration de la politique interne du bénévolat, le conseil d'administration est au centre de cette « politique interne du bénévolat », puisqu'une commission « bénévoles » a été créée avec trois membres actifs du CA. Elle a pour but de favoriser les liens de coopération entre bénévoles et salariés. Les administrateurs de cette commission vont aller à la rencontre des usagers de l'action collective familles afin d'expliquer l'action et les valeurs que portent le centre social « pour que les gens ne viennent pas uniquement pour voir l'activité ou pour l'intervenant mais qu'ils comprennent que les activités ne sont pas choisies par hasard, que tout ça est réfléchi » (coordinateur). Cependant, à ce jour, le bénévolat n'apparaît pas encore dans le compte de résultat du centre social. La valorisation monétaire du bénévolat pourrait permettre au CS de prouver à la CAF qu'il peut créer de la valeur par le biais de la participation des habitants. Les responsables du CS en sont conscients et nous ont fait part de leur volonté de valoriser économiquement le bénévolat. Actuellement, ils sont en train de déterminer la méthode avec laquelle ils vont pouvoir entamer cette valorisation économique.

Le centre social ESCAL (Gard) affiche 46 bénévoles (21 femmes et 25 hommes) engagés dans toutes les actions proposées. Suite à la sollicitation de différents partenaires, et ce depuis 2013, le CA a fait le choix d'intégrer le bénévolat dans les comptes spéciaux (classe 8), selon les règles comptables. En 2021, la valeur économique du bénévolat a été estimée à hauteur de 77 505 €, équivalent monétaire de 3273 heures de bénévolat recensées (correspondant à 1,80 ETP annuel).

Le centre social CALADE (Gard) a connu une diminution du bénévolat de 231 (2018) à 224 (2019) et 122 (2020) toujours en raison principale de la période de COVID. Au cours de l'année 2021, leur nombre est remonté à 180 (80 bénévoles en 2015). Le CS fait apparaître les cofinancements externes et l'autofinancement, dont le bénévolat monétarisé, dans les dossiers de réponse aux appels à projet (AAP). Le bénévolat valorisé est considéré comme effet de levier. Le directeur reconnait qu'il s'agit d'un calcul bricolé dans la comptabilité analytique, avec une valeur économique très faible. Pour autant, il réfute les termes de « bénéficiaires » de

service. Au contraire, il insiste sur leur statut social d'habitants impliqués sur le territoire et de participants aux actions conduites. Le Conseil d'Administration (CA) est composé de 24/25 membres, répartis sur plusieurs collèges : des personnes physiques adhérentes, un collège de 13 habitants qui sont majoritaires, 4 places réservées pour la Communauté de Communes, des personnes morales adhérentes. Les personnes du Bureau sont majoritairement retraitées et très impliquées.

On peut citer comme exemples de projet pour lesquels la participation des habitants est essentielle, un atelier socio linguistique, un atelier d'alphabétisation autour d'un groupe d'écriture le mardi et le jeudi : l'idée est l'accompagnement d'un bénévole pour un apprenant. Ces ateliers sont animés par une bénévole référente membre du Bureau (la secrétaire) ainsi qu'un salarié. Cet atelier résulte d'une initiative des bénévoles. La course de Père Noël est un projet également issu d'une initiative des habitants et permet de financer l'accompagnement à la scolarité. Cet évènement a mobilisé 90 bénévoles pour 500 coureurs dans Sommières et aux alentours, ce qui a permis aussi d'amener d'autres bénévoles d'autres structures (association lutte contre le cancer). Il est à souligner le tissage de liens territorialisés entre bénévoles. La bourse aux vêtements (dépôt hebdomadaire de vêtements et vente occasionnelle de 8 000 articles différents qui se déroule 2 fois par an) mobilise 250 vendeurs et 50 bénévoles suivant le principe de l'économie circulaire dans un quartier, dans le but de réutiliser des vêtements pour s'habiller à très faible prix. Les excédents réalisés par cette bourse aux vêtements financent la « sortie neige » au Mont Aigoual. Nous pouvons constater que la somme postée en valorisation du bénévolat est très loin de refléter l'implication bénévole.

À la Ligue de l'enseignement du Vaucluse (LEV), les bénévoles sont classifiés en bénévolat d'administration et bénévolat opérationnel. Le premier type est qualifié de « bénévolat actif » : « soit être membre d'une association affiliée, soit être adhérent à la Ligue de l'enseignement à titre personnel », « dans notre système de présentation, on préfère que ce soit des membres des associations affiliées », « le conseil d'administration il est essentiellement constitué de membres d'associations affiliées » , « statutairement, le conseil d'administration, est constitué de vingt-quatre personnes. On va être très honnête, sur ces vingt-quatre personnes il y a une dizaine que je n'ai jamais vu ». Le second de « bénévolat d'action ou de projet ». La plus grosse action qui génère du bénévolat c'est « Lire et Faire Lire » (jusqu'à 130 en 2018 mais chute à 50 en 2021). Essentiellement des plus de 50 ans et des retraités : « les retraités ou des futurs retraités qui ont envie de s'engager pour les autres sont ciblés ». La vocation et la structuration fédérative de la LEV limitent l'engagement de bénévoles dans des actions ou projets, facteur explicatif d'un non report en valorisation monétaire du bénévolat et d'une absence de quantification en volume horaire.

4.2. Critique de l'instrumentation-rationalisation du bénévolat et de sa transfiguration

Sur la base de notre enquête, il ressort que la quantification et d'autant plus la valorisation du bénévolat posent problème à la fois du point de vue de son évaluation technique (comment déterminer les unités horaires, la valeur comptable et économique) et de sa signification sociopolitique (révocation des principes éthiques prédéterminant la valeur, valeur sociale et militante issue et investie dans la société et le politique, et assèchement du principe de réciprocité).

La question de l'évaluation technique est généralement traitée en identifiant des catégories de bénévoles, en recensant les quantités d'heures consacrées par types établis de bénévoles dans différentes tâches identifiées, en appliquant un coût horaire selon un taux par catégorie

représentative. La catégorisation des bénévoles à des fins de calcul en valeur comptable implique pour les entités étudiées une nécessaire simplification, et l'homogénéisation qui en résulte ne permet pas de mettre en valeur l'étendu et la complexité du bénévolat. En s'adossant à la typologie de Laville, Sainsaulieu (2013, pp. 92-93) et Juan, Laville (2021, p. 181), on peut comprendre aisément l'extrême difficulté ou l'impossibilité de traduire en unités-prix la contribution en temps et les capacités (qualifications-compétences) développées par les bénévoles. Les apports productifs et gestionnaires peuvent être convertis en valeur monétaire, mais l'estimation semble périlleuse concernant les apports de soutien aux usagers ou des usagers eux-mêmes. Et comment rendre tangible les apports du bénévolat notabiliaire, réflexif-critique, territorial-communautaire, expérientiel ou encore orienté vers la recherche de changement social ?

Bucolo, Eynaud, Gardin (2019, pp.25-26) s'interrogent quant à eux sur les méthodes de calcul sur la base des travaux de Prouteau (2018). La première critique réside dans l'élaboration même des méthodes pour lesquelles l'estimation attribue une preuve de valeur. La méthode dite des « coûts de remplacement » s'expose à une deuxième critique en retenant comme équivalent monétaire du bénévole le coût salarial d'un professionnel sur le même poste. Le bénévolat est alors assimilé à du salariat non rémunéré, sans pour autant en apporter la preuve contractuelle et organisationnelle du rapport salarial. En prolongeant cette logique hasardeuse, le Bureau International du Travail (BIT) préconise un « salaire de remplacement ajusté en fonction de la qualité », tout en reconnaissant que la qualité du travail ne peut se mesurer. Aussi, afin de contourner ce biais, le calcul revient-il à mesurer une rémunération bénévole par le salaire moyen du secteur ou le salaire minimum. Quelques soient les méthodes retenues, elles relèvent d'une conception ultra-substantialiste de la valeur et se heurtent à deux réfutations théoriques :

- la valeur produite par les activités de travail ne peut que reposer sur le temps de travail contractualisé et les capacités effectives de travail (temps effectifs de réalisation – conception/exécution) ;
- la création de valeur par des activités de travail salarié est à distinguer fondamentalement de la contribution en valeur des activités de bénévolat, afin de ne pas corrompre la pratique sociale du bénévolat (selon les termes de Prouteau) et en dégrader la teneur en sociabilité.

La monétarisation de toute activité de bénévolat à des fins de rationalisation gestionnaire et de performance sociale relève d'un dessein stratégique conscientisé (au niveau des fédérations nationales) ou non conscientisé (pour une part des directions de centres sociaux ou de la Ligue de l'enseignement). Il s'agit d'une désocialisation du social ayant pour finalité d'objectiver les valeurs et les pratiques intrinsèques au bénévolat au travers d'indicateurs chiffrés. Dans cette perspective qui tend à s'affirmer, la signification sociopolitique du bénévolat est écartée, voire reniée. Pourquoi évaluer par la mesure ? Quelle intentionnalité et quelles orientations de politique institutionnelle sont à l'origine de cette conception simpliste de l'évaluation ? La salarisation du bénévolat constitue une rupture avec la perception complexe de l'effectivité du bénévolat, sa valeur d'usage ne pouvant être appréhendée qu'en étudiant et décrivant les situations collectives d'activité, d'expérimentation et d'organisation, dans des contextes spécifiques et des pratiques singulières émergentes et reconstitutives au fil des interactions et interrelations.

Comme le proposent Dacheux et Goujon (2023), sur la base des travaux de Dewey (2011), plus que d'évaluation du bénévolat par sa valorisation, il importe de recourir à un processus de « valutation » : compléter le jugement rationnel de l'évaluation en « valuant », appréciant les motifs, les raisons et les actes des bénévoles dans leur réalité empirique, par la description et

l'analyse des situations collectives d'activité couplées à un questionnement sur le sens de leur engagement. Cette posture épistémologique préfigure une approche socio-économique du bénévolat, les valeurs n'étant pas « des entités abstraites universelles mais le produit d'un jugement critique entre un sujet et un objet dans une situation donnée ».

Conclusion

Ancrés dans l'histoire longue des classes populaires, les centres sociaux témoignent des transformations stratifiées de l'action sociale et des politiques publiques familiales et urbaines tout au long du 20ème siècle. Leur affiliation à la Branche famille de la protection sociale marque fondamentalement leur modèle socioéconomique en l'arrimant à la CNAF et aux politiques progressivement territorialisées des CAF. Depuis 1971, avec l'agrément du projet social, le socle de leur financement relève de subventions publiques, attestant de leurs missions d'intérêt général. Ce faisant, l'institutionnalisation des centres sociaux reste inachevée, ce qui à la fois ouvre la possibilité de projets associatifs qui englobent et dépassent le projet social et, dans le même temps, contraint les centres sociaux à diversifier leurs sources de financement. Avec le tournant des années 1980-90, le passage à des modalités de financement relevant du Nouveau Management public, s'accompagne d'une vague de décentralisation, renvoyant les acteurs à des financements par "projets", dans une proximité avec les collectivités locales avec lesquelles ils doivent négocier. Les communes deviennent les premiers financeurs des centres sociaux. Les configurations territoriales tendent alors à sur déterminer les MSE, notamment pour les centres sociaux de petite taille qui peinent à mobiliser les compétences et l'énergie nécessaires face à la fragmentation des financements. Certains centres sociaux, dont la masse critique le permet, parviennent, par des extensions intersectorielles, à développer des dispositifs localisés d'insertion et de développement social qui génèrent de l'activité économique. Fruit de dynamiques territoriales nourries de multiples coopérations, ces dispositifs positionnent les centres sociaux en animateurs territoriaux, à même d'influer sur la coproduction de l'action publique.

Plus largement, le poids des charges administratives et de gestion invisibilise aujourd'hui toute une partie de l'activité des centres sociaux. Leur action favorise notamment les différentes formes de proximités, géographiques, sociales, organisées et cognitives entre les organisations et entre les individus, sans que cette contribution aux échanges réciprocitaires soit valorisée dans leurs MSE. Or, la diversification des modèles socioéconomiques ne peut se concevoir en restant centré sur les formes de financement : « la production de valeur est un phénomène réel avant d'être traduit monétairement » (Demissy, de Gasparo, 2021, p. 260).

Le rapport publié en 2020 par la fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF)[102] met en exergue trois tendances institutionnelles et contextuelles : « montée en puissance de logiques d'investissement social notamment, à la mise en place de critères de mesure d'impact, d'injonctions à l'innovation sociale », « évolutions des modes de contractualisation avec la puissance publique (appels d'offre et marchés publics) malgré l'ancrage dans la loi de la subvention », « instrumentalisation des centres sociaux, en particulier dans l'émergence de la notion de « bouquets de services » obligatoires ». L'étude territorialisée des modèles économiques a permis d'affiner mais aussi de relativiser cette affirmation quelque peu péremptoire.

102 FCSF, 2020, Ibid, pp.15-17.

Pour autant, « Evaluer » est devenu un leitmotiv pour la fédération nationale des centres socioculturels. Ces dernières années, une réflexion approfondie sur « l'évaluation » s'est poursuivie au travers de groupes de travail réunissant des directeurs de centres sociaux de différents départements. Les expérimentations territoriales sont coordonnées par la FCSF, avec en ligne de mire des outils de communication jusqu'à des « approches itinérées » au sein du projet social. En sont issus des documents de capitalisation des démarches d'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social ainsi que des kit pratiques de mise en œuvre de grilles d'évaluation. Deux questions mériteraient d'être abordées en continuité de l'analyse des modèles économiques : comment les fédérations départementales et les centres sociaux adhérents traduisent-ils l'injonction de la part des financeurs publics, et en premier lieux de la CNAF, à prouver les effets de l'activité de service ? La confusion créée par le mix entre utilité sociale et impact social, que l'on peut percevoir à la lecture des supports « méthodologiques » ou comptes rendus d'expérimentation, est-elle le produit d'une volonté de mises en chantier de différentes conceptions de la valeur accordée aux effets de l'activité de services ?

Traiter de la première question impliquerait d'examiner les nombreux matériaux existants sur des expérimentations significatives conduites dans différentes fédérations départementales. Citons la recherche action « utilité sociale et enjeux de territoire » en Bretagne de 2010 à 2013, la production d'indicateurs de mesure d'impact social et territorial des actions des centres sociaux sur l'avancée en âge et la perte d'autonomie (Union régionale des Pays de la Loire, 2016-2019), la formation-action conduite en 2019 dans les Pyrénées-Atlantiques sur l'utilité sociale, la démarche d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale des Centres sociaux de la Loire et de la Haute-Loire, la démarche dans la Drôme de mesure de l'impact social des structures d'animation de la vie sociale conduite par la Fédération en lien avec la CAF, l'expérimentation associant La Fonda et les centres sociaux de Seine-Maritime et de Romans autour de « l'impact social à la chaîne de valeur élargie ».

La seconde question nécessiterait de retracer le cheminement doctrinaire d'une conception de la valeur créée centrée sur l'utilité sociale des activités vers une conception de l'impact social censée quantifier la valeur produite par des actions rationnelles à des fins de performance sociale. En référence aux protocoles fournis par l'AVISE (agence d'ingénierie pour entreprendre autrement), le Kit pratique diffusé par la Fédération des centres sociaux de la Drôme est explicite sur les intentions[103] : « comprendre, mesurer ou valoriser les effets positifs, ou négatifs, parfois inattendus générés par une action sur les parties prenantes … dépasser les actions et activités des structures », pour rendre tangibles « leurs effets produits et pour qui ?». Il s'agit là d'une démarche performative ou transformative des centres sociaux (volontaire, portée localement, formative, intégrative, utilitariste et de plaidoyer), « le porteur de l'évaluation (devant) s'efforcer de réfléchir à la place des habitants dans chaque étape du processus évaluatif ». La convention d'objectifs et de gestion 2021 (COG) imposée par la CNAF met l'accent sur l'évaluation de l'impact (« qu'est-ce qui compte et comment on le compte ensemble »[104]). En ayant au préalable de déterminer les fondements théoriques et idéologiques opposés de l'utilité sociale et de l'impact social, il conviendrait à la suite de sonder l'effectivité des trois procédés ou dispositifs retenus de manière récurrente par les fédérations départementales : à savoir le guide d'évaluation de l'impact social de l'AVISE[105], l'analyse des

103 Kit pratique pour évaluer l'impact social d'actions des centres sociaux et espaces de vie sociale, CAF de la Drôme et Centres sociaux et associations d'animation locale de la Drôme.
104 Capitalisation des démarches d'évaluation de l'utilité sociale – impact social des centres sociaux, document support pour la rencontre du 6 février 2020, FCSF.
105 AVISE, *Guide Evaluer son impact social*, 2022.

chaînes de valeur sociale[106] et le référentiel de l'utilité sociale établi et amélioré au fil des études conduites par Hélène Duclos[107]. Précisons que ces procédés-dispositifs sont proposés par des entreprises de conseil (à statut associatif ou adossées à des écoles commerciales et instituts de gestion), légitimés par la FCSF et encouragés la CNAF.

L'enquête réalisée auprès des deux fédérations territorialisées (départementale ou régionales) des centres sociaux, de quatre centres sociaux associatifs et de l'association vauclusienne de la Ligue de l'Enseignement permet d'affirmer que l'évaluation au travers d'indicateurs d'impact social n'est pas encore d'actualité. A ce stade, les fédérations et les entités sont toujours imprégnées d'une culture héritée de l'utilité sociale, telle que la définit précisément Gadrey (2006, p. 278) : « Est d'utilité sociale l'activité d'une OES qui a pour résultat constatable et, pour objectif explicite, de contribuer à la réduction des inégalités économiques et sociales, à la solidarité (en particulier le lien social de proximité) et à la sociabilité, à l'amélioration des conditions du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement et la démocratie) ». Ce qui est énoncé comme impact par des directions relève en réalité de l'utilité sociale qui transparait dans les bilans annuels d'activité[108], la mesure de l'impact social étant restreinte à des quantifications aléatoires d'actions et d'évènements, de participants accueillis, de partenaires...

La fédération du Vaucluse s'est ainsi attelée, entre 2019 et 2020, à une formation-action sur l'utilité sociale conduite par Hélène Duclos et impliquant quatre centres sociaux. Cette formation-action a abouti à un référentiel comportant cinq registres très généraux, une partie d'entre eux se prêtant à une quantification en volume : « Les pratiques phares » (modalités de fonctionnement convivial, postures d'écoute et de bienveillance, implication et animation), « Le quotidien facilité » (équilibre parental, accès aux droits et bien être), « l'émancipation » (apprentissage, capital social, confiance en soi, engagement), « Dynamique territoriale » (animation territoriale, accès à tous, synergie, expertise, rapports économiques, innovation, gouvernance interne et externe), « Faire société » (mixité sociale, culture commune, lien social, solidarité, éco-responsabilité). Cependant, plusieurs indicateurs en volume avancés, comme le nombre de sollicitations ou de réunions avec les partenaires ou encore le nombre d'espace démocratique mis en place, sont inconsistants (transparents ou de très faible portée pour l'utilité sociale) ou inopérants (ne pouvant être renseignés).

Enfin, les centres sociaux ayant diversifié leur activité (Calade et Espelido) ou développé une stratégie de croissance par polarisation territoriale (Calade) sont soit dans l'obligation, soit fortement incités à appliquer des grilles de mesure d'impact social. Dans le cas des deux centres sociaux portant des chantiers d'insertion, le chiffrage des sorties positives est une norme imposée par l'État et renforcée par la loi de financement de l'insertion par l'activité économique (2014). Calade est eu centre d'un PTCE labellisé en 2021 (économie circulaire, réemploi) et

106 La Fonda, *L'évaluation d'impact social par l'analyse des chaînes de valeur*, Bilan d'expérimentation, 31 janvier 2022. *De l'impact social à la « chaîne de valeur élargie »*, Monographies du centre social AMISC et de *La Coopération* (groupement de trois centres sociaux de la Drôme).

107 Duclos H., 2007, *Evaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'autoévaluation*, AVISE éditeur ; co-auteur en 2009 du *Guide pour l'évaluation de l'utilité sociale de médiation sociale*, Secrétariat Général du Comité Interministériel des Villes.

108 Dans le cas du CS Calade, « l'évaluation des impacts en lien avec les axes du projet social » se réfère à des états descriptifs du « Aller vers les écoles pour présenter le programme des activités famille de l'été. », de partenariats avec des garderies et des écoles, de la mise en place d'ateliers de sensibilisation des enfants (« pouvoir d'agir »), des moyens de communication en direction des familles, des ressources d'animation et de bénévolat, des accès aux droits, à la formation et à l'emploi, des tissages de liens sociaux et des contributions au développement local.

financé par l'État en 2022. A visée stratégique pour obtenir le financement et afin de combler le manque de liens de montage avec des entreprises commerciales, le dossier déposé par Calade prévoit que le PTCE sera évalué par un outil adapté de mesure d'impact social mis au point par l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC).

Partie II.
Les modèles socio-économiques des tiers-lieux associatifs

Melaine Cervera, 2L2S-Metz, Université de Lorraine,
Laurent Gardin, LaRSH, Université Polytechnique Hauts-de-France, ChairESS HDF,
Vincent Lhuillier, 2L2S-Nancy, Université de Lorraine,
Pierre Robert, CLERSÉ, Université de Lille, ChairESS HDF

Cette deuxième partie du rapport final vise à décrire et comprendre les modèles socio-économiques des tiers-lieux associatifs. Ceci passe par l'analyse d'au moins deux dimensions importantes : la première concerne la socio-économie de ces lieux, ce qui passe par l'attention aux droits de propriété et au rapport au capital, aux ressources sur lesquelles cette économie s'appuie ainsi que sur leurs hybridations et sur le travail qui s'y déploie ; la deuxième concerne la socio-politique de ces lieux, conduisant à déplacer la focale vers des enjeux liés à la participation et à la gouvernance mises en œuvre par les tiers-lieux, aux politiques publiques desquelles ils dépendent et dans lesquelles ils s'encastrent et enfin aux mouvements sociaux avec lesquels ils sont en lien et qu'ils alimentent.

Cette partie est structurée en cinq grands chapitres : après un chapitre introductif retraçant la littérature, exposant un panorama chiffré et présentant synthétiquement les cas enquêtés, le premier chapitre concerne la dimension foncière des tiers-lieux. Suivent un deuxième chapitre à propos des ressources, un troisième chapitre à propos du travail et, enfin un quatrième chapitre abordant les dimensions de participation, de gouvernance, de politiques publiques et de liens aux mouvements sociaux.

Chapitre introductif. Contextualisation et présentation des cas

I. Revue de littérature et diversité des tiers-lieux

1 L'histoire du concept et les approches théoriques

Le vocable tiers-lieux a fait son entrée dans *le Robert* de la langue française pour l'édition 2023 qui le définit comme un « Espace de sociabilité, d'initiative citoyenne, où une communauté peut se rencontrer, se réunir, échanger et partager ressources, compétences et savoirs ». Si cette définition participe d'une meilleure connaissance du phénomène, elle ne rend pas compte de l'ampleur des débats qui secouent le monde des tiers-lieux. Au demeurant, elle semble plutôt se ranger du côté de ceux qui y voient de nouveaux espaces politiques (initiatives citoyennes) dans lesquels s'expriment un nouvel élan pour le collectif (sociabilité, communauté, rencontres) et la recherche de solidarité et de coopération (échange et partage), plutôt que des lieux d'incubation au service du renouvellement de la dynamique économique de croissance des activités marchandes et capitalistes.

On associe le plus souvent la première conceptualisation de ces espaces au sociologue de l'urbain Ray Oldenburg qui dans son ouvrage « The great good place » (1989)[109] analyse des lieux intermédiaires en ville qui ne relèvent ni du domicile ni du travail et se situent entre l'espace public et l'espace privé, entre l'espace intime du domicile (« first place ») et celui du lieu de travail (« second place »). Il les désigne alors par le terme « third place », traduit par « troisième lieu », et les caractérise notamment par leur ouverture et accessibilité à tous (gratuits ou bons marchés), leur ambiance nourrie par un sentiment d'appartenance de la communauté qui s'y investit (publics d'habitués parmi lesquels on rencontre des amis), leur convivialité (proposent de la nourriture et des boissons), leur neutralité (pas de relation hiérarchique de travail notamment) ou encore leur fonction politique d'apprentissage de la vie démocratique[110].

109 Le titre complet de l'ouvrage permet de mieux cerner de quoi il s'agit dans l'esprit de l'auteur : *The great good place : Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty parlors, General stores, Bars, Hangouts and how they get you through the day.*

110 On peut noter, comme le souligne Rémi Carton (2019), que cette approche sera reprise par le fondateur de la chaine Starbucks Coffee qui dans sa biographie affirme que son objectif était de devenir « le troisième lieu de vie », loin nous semble-t-il de la vision d'Oldenburg d'espaces de convivialité et de créativité sur le modèle des

Pour autant cette première conceptualisation demeure encore éloignée de l'objet « tiers-lieu » tel qu'on se le représente aujourd'hui. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme outil de travail et de production va en effet jouer un rôle déterminant dans l'apparition de cette dynamique en émergence. On doit ainsi rapprocher le mouvement des tiers-lieux au développement des *hackerspaces* progressivement déclinés en fablabs puis en espaces de co-working, auxquels on assimile souvent les tiers-lieux aujourd'hui[111].

Historiquement parlant, le C-Base fondé en 1995 à Berlin[112] est reconnu comme l'un des premiers fablab au monde si l'on en croit en tous cas l'analyse qu'en propose l'initiateur du mouvement des « fablabs » à la fin des années 90 au MIT, Neil Gershenfeld, qui souligne ainsi le passage de la logique hacker à la logique maker. C'est cette thèse très largement amendée et explicitée qui est reprise et développée par le sociologue Michel Lallement (2015) qui voit dans ces hackerspaces l'origine de ce qu'il nomme dans le titre de son ouvrage « l'âge du faire », d'une réinvention de formes de travail collaboratif et libéré basées sur l'expérimentation[113], le faire ensemble et l'adhésion à la mouvance punk du « Do it yourself ». À ce titre le projet C-Base peut être considéré comme le premier co-working au monde au sens littéral du terme et même si le terme n'existait pas encore et qu'il désigne aujourd'hui des pratiques sociales variées et hétérogènes parfois très éloignées de cette première origine ainsi conceptualisée. Au demeurant, ce n'est qu'en 2005 que le premier espace de co-working proprement dit est ouvert à San Francisco. En France, le concept est importé en 2008, avec la création de la Cantine à Paris (Quignon, 2012 ; Trupia, 2016).

Par la suite l'idée de tiers-lieu fait son chemin de manière plus empirique, notamment en France, avec une forte dimension co-working. Ainsi par exemple, dès 2010, un consortium porté juridiquement par l'association « L'arrêt minute » développe le projet « travailler autrement en Aquitaine » autour de deux tiers-lieux. Soutenu par un appel à manifestation d'intérêt (AMI) de la région Aquitaine, le consortium développe ses projets d'appui et met en place une association de préfiguration dès 2013 pour ce qui deviendra en 2016, la société coopérative d'intérêt collectif (Scic) « La coopérative tiers-lieu(x) ». De même dans la métropole de Lille, l'association FENOUIL qui anime une réflexion sur les usages citoyens et solidaires du numérique est à l'origine d'une dynamique autour des communs qui dès le début des années 2010, vient prolonger le travail d'essaimage informel de l'espace de co-working lillois Coop-lab pour devenir la « Société des Espaces Tiers » officiellement lancée en 2018 lors de la rencontre tiers-lieux organisée par la MEL, le CGET, le collectif et sciences-Po Lille dans le cadre de Lille Capitale Mondiale du Design.

---

grands cafés littéraires français ou encore d'espaces propices au développement de la contradiction, de la diversité et de l'esprit démocratique.

111 Il est vrai que les tiers lieux abritent très souvent des espaces de co-working qui sont même l'une des sources les plus importante des revenus marchands de ces lieux sous la forme de location d'espaces de travail. Encore doit-on tout de suite dire qu'ils y apparaissent sous des formes variées selon le statut ou la nature des projets accueillis comme nous allons le voir : espaces de travail partagé entre travailleurs indépendants bien entendu mais aussi alternatives à l'absence de locaux associatifs, espaces d'incubation entrepreneuriaux, résidences ou ateliers d'artistes et d'artisans…

112 Dans les années 80, les premiers hackerspaces se créent en Allemagne, à Berlin.

113 Pour l'auteur, le hacking, comme le montre sa traduction littérale, ne renvoie pas de manière essentielle au piratage des données, même si les différents mouvements anarcho-libertaires qui s'y fédèrent ont joué un rôle important, mais bien plus à l'art de la bidouille et du bricolage.

Il faut alors attendre le travail du sociologue Antoine Buret (2015 puis 2017) pour que le concept de tiers-lieu devienne un objet de recherche à part entière et que le lien soit explicité entre les « troisièmes lieux » et la dynamique des hackers, makers, fablab et autres co-workers[114]. Outre sa thèse, ce dernier va activement participer à la diffusion du terme de tiers-lieux en rejoignant Movilab[115], qui deviendra sous son impulsion et celle de Yoan Duriaux, la communauté francophone des Tiers-lieux libres. La problématique écologique entre alors directement dans le mouvement, en croisant celle du libre et donne lieu à la mise en ligne d'un outil collaboratif wiki pour accompagner et documenter la dynamique des tiers-lieux. Elle conduit les auteurs à définir dès 2012, la marque collective des tiers-lieux libres et open source (Tilios) au service des territoires en transition, qui réaffirme ainsi fortement son attachement à la dynamique des communs, de l'internet utopique, du partage et de la gratuité, sans oublier son projet de re-politisation du monde, déjà explicité dans le titre de la thèse de Buret (2017). Par ailleurs, ce travail donne notamment naissance à un « Manifeste » (2013) qui au travers de la défense de ses dix valeurs, vise à améliorer la compréhension de ce qui se fait dans les tiers-lieux.

À rebours de cette lecture, et mettant cette fois l'accent sur la dimension économique marchande, le rapport de la mission co-working, « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble », constitue une autre étape importante de notre rapide tour d'horizon francophone, à partir de laquelle les études et les recherches vont se multiplier (Levy-Waitz, 2018). Suite à ce travail rédigé par le président de la fondation « Travailler Autrement »[116], les tiers-lieux ont reçu la reconnaissance des pouvoirs publics nationaux et font l'objet de politique de soutien qui visent à accélérer leur développement tout en les structurant autour d'un projet pilote, les « Fabriques de territoire »[117]. Cette volonté de professionnalisation et de changement d'échelle s'accompagne d'une tendance à mettre la focale sur l'enjeu technologique et l'innovation, notamment dans les manières de travailler et d'entreprendre. Elle rejoint ainsi une tendance nouvelle qui se caractérise par la volonté de voir se développer l'aspect entrepreneurial au sein des initiatives, dont certaines se rapprochent du mouvement des startups et de l'incubation de projet d'entreprise. Au-delà de cette orientation générale, le rapport ne tranche pourtant pas la question de la définition de ce qu'est un tiers-lieu, ni ne produit de connaissances nouvelles pour comprendre les différents types de tiers-lieux, si ce n'est en décrivant notamment leur territoire d'implantation par bassins d'emplois. Il adopte une position ouverte, préférant rendre compte, dans une approche descriptive et typologique, de la diversité des activités portées par les expériences se réclamant des tiers-lieux et souligner l'importance quantitative des projets ainsi référencés. En les soutenant financièrement, la reconnaissance institutionnelle qui s'en est suivie, ouvre surtout la porte à l'adoption du vocable par une large partie d'expérimentations, notamment issues des dynamiques de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), qui trouvent à se

114 Quelques travaux précurseurs existaient bien entendu mais moins systématiques et plus descriptifs. On peut citer les articles en ligne portant le même titre de Genoud et Mockli (2011) et surtout de Balai (2011), qui fait suite à une étude du Lise-Cnam pour la ville de Paris.

115 À l'origine Movilab est un dispositif soutenu par le ministère de l'écologie porté par un réseau d'écoles de commerce et qui vise à l'invention de modes de vie et de consommations durables par l'expérimentation et le partage des savoirs, en lien direct avec un ensemble d'acteurs du libre et du durable en particulier de la région stéphanoise et plus largement avec le mouvement de la consommation collaborative (OuiShare).

116 L'étude fait suite à une mission gouvernementale menée en collaboration avec le Commissariat générale à la l'égalité des territoires (CGET) devenu depuis 2020, l'Agence Nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

117 Le plan de soutien de l'état intitulé « Nouveaux lieux, nouveaux liens » prévoit notamment de financer 300 fabriques de territoire, tiers-lieux structurants dont la moitié dans les quartiers prioritaires, avec une dotation de 150 000 euros sur trois ans. On doit également mentionner ici depuis 2021 et dans le cadre du plan « France relance », le soutien aux « Manufactures de proximité », 100 tiers-lieux identifiés comme dédiés à la production et qui animent et apportent des services à une communauté professionnelle, en priorité des « entrepreneurs ».

ranger dans l'une ou l'autre des catégories évoquées, renforçant la confusion dans la perception du phénomène.

À la même époque enfin[118] et prolongeant l'ouverture vers les enjeux environnementaux, le travail de Raphael Besson (2018) dans son rapport pour le ministère de la transition écologique, a surtout retenu notre attention en ce qu'il témoigne pour sa part de l'importance qu'il y aurait à penser l'articulation des différentes dimensions socio-économiques dans ces expérimentations. Même si dans un premier temps il revient lui aussi sur l'idée qu'il serait impossible de dire ce qu'est un tiers-lieu, parce que ce serait un terme renvoyant à une réalité qui se construit empiriquement[119], on trouve dans la suite un certain nombre d'éléments permettant de mieux comprendre ce que serait au fond la logique de ces pratiques sociales nouvelles. Reste qu'en définitive, l'auteur, s'il reconnait le caractère central du partage et de la réciprocité, les érige de manière assez communément fonctionnaliste, en des conditions préalables à l'efficacité marchande, les comportement purement calculateurs et intéressés ne permettant pas l'établissement de la confiance nécessaire à l'échange marchand. Selon lui, et si nous forçons un peu le trait, il ne faudrait donc pas s'y tromper et les pratiques qui se développent dans les tiers lieux seraient par nature économiques au sens marchand du terme et si elles ne le sont pas encore, ce serait potentiellement pour mieux le devenir[120].

Après ce passage en revue rapide des étapes qui ont permis de conceptualiser l'essor de ces pratiques sociales innovantes, il nous semble dès lors particulièrement important d'apporter des éléments de compréhension supplémentaires pour tenter de s'y retrouver dans une catégorie devenue, comme on l'a vu, élastique et difficile à appréhender. L'adoption de notre problématique visant, dans le champ des tiers-lieux associatifs[121], à contraster les dynamiques à partir d'une grille d'analyse distinguant les Modèles socio-économique des Social business model, nous permet ainsi d'aborder les modes de fonctionnement socio-économiques et socio-politiques de ces lieux sous l'angle de l'analyse de l'économie plurielle (Laville, 2010) et des principes d'intégration de Polanyi (2011) et, ce faisant, nous l'espérons, de mieux les comprendre.

2. Les tiers-lieux aujourd'hui en France

2.1 Une diversité de définitions

Quoiqu'il en soit, on peut faire le constat qu'aujourd'hui les tiers-lieux se définissent surtout par les acteurs eux-mêmes et à travers des processus d'auto-déclaration voire d'auto-référencement, en grande partie liés à leur reconnaissance institutionnelle. Cette tendance à se regrouper sous cette bannière commune conduit à inclure dans les tiers-lieux des projets parfois bien éloignés des enjeux numériques, des dynamiques de co-working au sens strict et encore

118 De fait l'étude citée ici est utilisée dans le rapport Levy Waitz et est donc antérieure chronologiquement, de même que d'autres travaux de l'auteur (notamment, Besson, 2015), mais il nous a semblé qu'il était plus judicieux de le mentionner à sa suite pour la cohérence de notre propos.

119 Le même argument est repris dans le rapport Levy Waitz (2018). Par la suite l'auteur propose de décrire le phénomène en adoptant une typologie basée sur l'activité (Besson, 2018), sur laquelle nous allons revenir et qui est également citée dans le rapport précédent.

120 Sans prétendre que l'analyse de l'auteur se résume à cette thèse, on la trouve réaffirmée dans l'étude de 2015, dont le titre nous semble évocateur malgré le mode interrogatif : « Production et valorisation des innovations au sein des tiers-lieux. L'émergence d'un nouveau paradigme marchand ? ».

121 Nous les qualifions ici d'associatifs, en ce que la structure qui les gère dans nos études de cas est une association, ce qui n'empêche pas que d'autres structures puissent être présentes dans les tiers-lieux, ni que d'autres tiers-lieux puissent être pilotés par des entités non-associatives et abriter des activités associatives.

plus des logiques entrepreneuriales et d'incubation. On peut citer, pour illustrer ce foisonnement et cet éclatement de la catégorie, la récente démarche d'un collectif d'acteurs de l'éducation populaire pour témoigner de l'existence de tiers-lieux spécifiques s'identifiant notamment par leur attachement au non-lucratif, à revers de ceux qui y voient l'annonce d'un redéploiement des logiques entrepreneuriales, de starts up et d'innovations, en attente de validation sur les marchés[122]. Il devient dès lors difficile de rendre compte et de comprendre les dynamiques dont témoignerait le développement des tiers-lieux tant la réalité à laquelle ils renvoient est devenue multiforme.

Au demeurant, on peut s'interroger sur la pertinence de ces processus d'auto-déclaration quand on voit la manière dont sont définis au final les tiers-lieux. Pour s'en tenir aux auteurs cités précédemment, on constate en effet une diversité de définitions qui demeurent en définitive si larges qu'elles sont le plus souvent suivi d'une tentative de les rendre plus opérationnelles en citant les différents mouvements qui en sont à l'origine ou qui les composent (hack-lab, fablab, co-working, voire désormais média-lab, living-lab, repair café, ateliers et boutiques partagés etc.). Selon Besson (2018) repris dans Levy-Waitz (2018), « le concept actuel reprend l'idée d'un espace ouvert, hybride et qui facilite la rencontre entre des acteurs hétérogènes, et la mutualisation de ressources aux services de projets individuels et collectifs ». Encore plus large, la définition de Buret (2017), fait état « (d') une configuration sociale particulière où se produit une rencontre entre des entités individuées qui s'engagent intentionnellement à la conception d'une représentation commune, c'est-à-dire à responsabilité partagée ». Sans toutes les reprendre, on peut enfin mentionner la définition de la Coopérative des tiers-lieux (2021) pour qui « c'est l'incarnation dans un espace d'activités marchandes ou non marchandes, d'un contrat social qui se décompose à travers trois dimensions ; un parcours d'émancipation individuelle, une dynamique collective et une démarche motivée par l'intérêt général. ».

Au final, les auteurs mentionnés semblent se satisfaire de ce manque de clarté dans les définitions, y voyant même la possibilité de préserver la diversité des projets, quand il ne s'agit pas surtout avec le réseau « France tiers lieu », de pouvoir faire masse et peser auprès des pouvoirs publics, en incluant tous ceux qui le souhaitent. De manière moins instrumentale c'est également l'occasion de reconnaitre, notamment avec Movilab, qu'au fond les tiers-lieux sont moins des objets qu'une démarche collective, celle de faire tiers-lieux. Pour autant une partie de ces mêmes acteurs se dit embarrassée par ce mélange de genre et cherche dans un second temps à faire reconnaitre la spécificité des projets qu'ils voudraient défendre en se regroupant dans des cercles plus restreints, comme pour les tiers-lieux non lucratifs avec Relier et le Crefad ou derrière des valeurs, comme dans le Manifeste de Movilab, ou encore derrière une marque collective de certification pour les tiers-lieux qui se pensent comme des communs avec Tilios.

122 Écrit par un collectif d'acteurs de l'éducation populaire dont Relier (association qui crée et anime des lieux d'échange en milieu rural) et des associations membres des Centres de Recherche, d'Étude, de Formation à l'animation et au développement (Crefad) situé à Clermont-Ferrand, ce travail (Collectif, 2021), dont le sous-titre est « recueil pour raconter, penser et confronter nos pratiques », fait suite aux rencontres de tiers-lieux non lucratifs à Lodève en 2018.

2.2 Les approches typologiques

Surtout et à partir de là, les études mentionnées préfèrent rendre compte de cette diversité en adoptant des typologies, dans lesquelles on retrouve au final les grandes familles d'acteurs déjà mentionnées mais également d'autres types de projets qui ouvrent le domaine d'étude. De ce point de vue, on a dans un premier temps des typologies par type d'actions ou d'activités.

Ainsi la startup Asgora devenue depuis agence de conseil (Asgora, 2017), identifie une « typologie non exhaustive », à partir d'une étude mené en Île-de-France, avec six catégories mettant l'action comme critère distinctif :

- « Travailler autrement » avec les espaces de co-working, café co-working, télécentre, centre d'affaire, bureau partagé ;
- « Construire autrement » pour les Fablab, garages solidaires, ateliers partagés, Repair place ;
- « Cultiver autrement » avec les toits / terrasses /sous-sols, fermes participatives, jardins partagés ;
- « Consommer autrement » grâce aux ressourceries, boutiques sans argent, penderies partagées ou les freegan place ;
- « Vivre de son art » avec la Fabrique de la danse, La Place, Mains d'œuvre ;
- « Vivre ensemble autrement » en citant l'exemple des Grands Voisins.

La Coopérative Tiers-lieux développe pour sa part une typologie selon la finalité des actions portées par les projets (citée par Levy-Waitz, 2018) :

- Les tiers-lieux d'activité et de service visent à développer des solutions comme alternative au travail isolé et à favoriser la dé-mobilité et réunissent les espaces de co-working, les espaces collaboratifs ou encore les cafés associatifs ;
- Les tiers-lieux artisanaux favorisent le *Do-It-Yourself*, le bricolage et les savoirs-faires au travers des fablabs, hackerspaces, makerspaces, garages solidaires, Repair cafés ou autres boutiques et ateliers partagés ;
- Les tiers-lieux agricoles défendent le retour à l'agriculture paysanne et aux circuits courts avec des lieux de production et de vente partagés entre producteurs et consommateurs ;
- Les tiers-lieux éducatifs qui visent l'innovation pédagogique en mettant en lien le monde éducatif et celui des acteurs économiques.

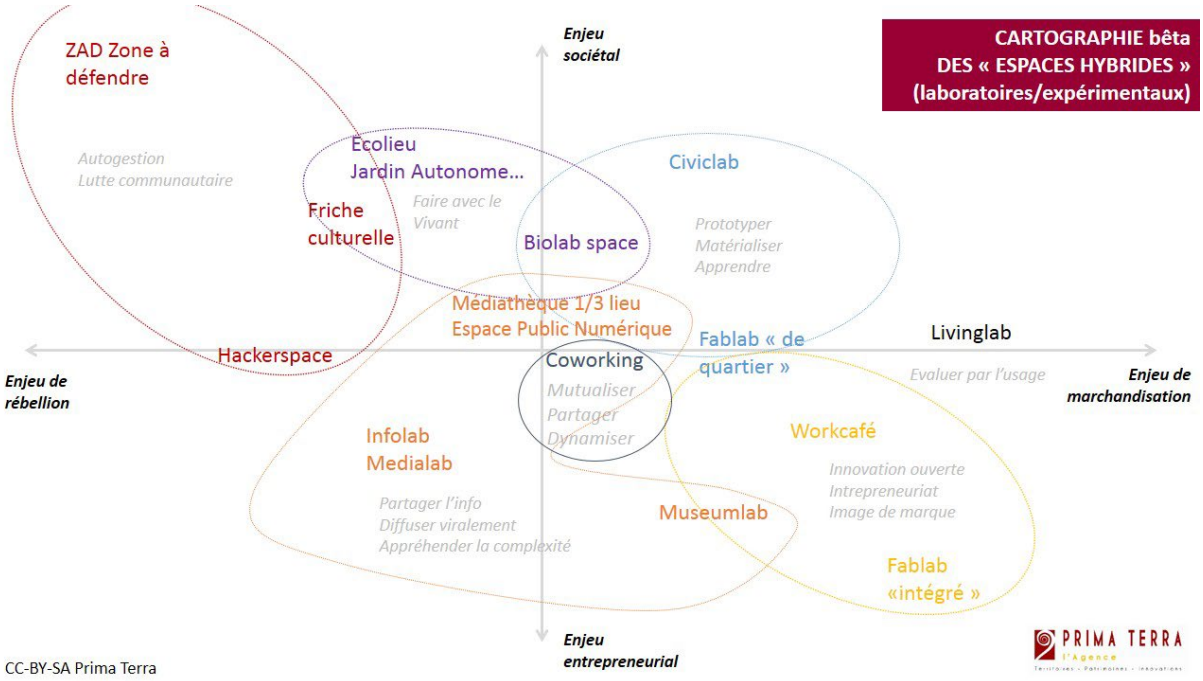
Raphaël Besson (2018) enfin, propose une manière d'identifier les tiers-lieux, en fonction de leurs activités principales :

- Tiers-lieux d'activité : « partager des outils, et surtout croiser des expériences, échanger, imaginer des projets » : coworking ;
- Tiers-lieux d'innovation : « innovation à travers l'intelligence collective, l'expérimentation et le prototypage » : fablab, hackerspace, livinglab ;
- Tiers lieux culturels : « partager les savoirs et les cultures, en positionnant l'usager au cœur des processus d'apprentissage, de production et de diffusion de ces connaissances » : bibliothèques troisième Lieu, médiathèques, centres de culture scientifique, friches culturelles ... ;
- Tiers lieux sociaux : « répondent aux enjeux de société, de participation citoyenne et d'action publique » : laboratoires citoyens, laboratoires de l'économie sociale et solidaire ;

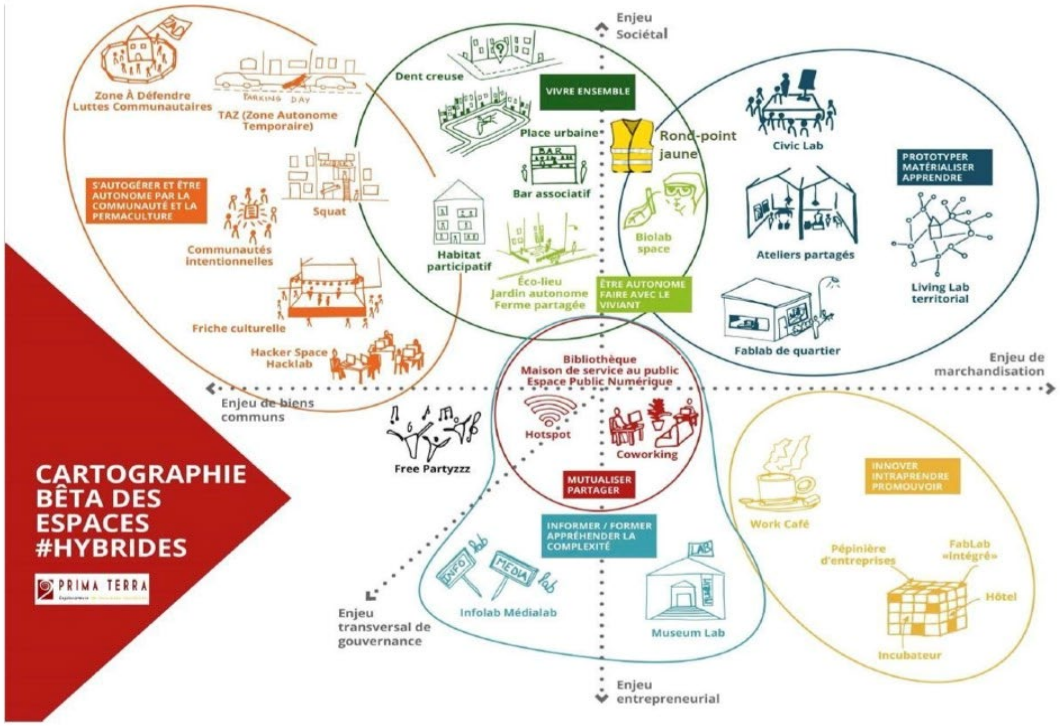
- Tiers-lieux d'innovation publique et de services : « déployés par les collectivités pour dynamiser leurs territoires » : les maisons de services aux publics, les conciergeries solidaires, les commerces multi-services.

De son côté, le travail mené par Prima Terra, à l'origine en 2014, dans le cadre de l'institut de Design Territorial à Nantes et complété depuis (Prima Terra, 2019[123]), nous semble pour sa part défendre une approche plus analytique en adoptant une typologie qui permet de situer les expériences sur un diagramme dessiné par deux axes qui contrastent leurs enjeux : avec en abscisse, l'enjeu de biens communs ou de rébellion versus l'enjeu de marchandisation et en ordonnée, l'enjeu sociétal versus l'enjeu entrepreneurial, voire plus récemment et dans une troisième dimension un enjeu transversal de gouvernance. Cette fois-ci, la classification ne parle pas de tiers-lieux mais d'espaces hybrides et comprend des activités plus larges, même si dans la pratique certains de ces espaces se revendiquent comme tiers-lieux. Ce sont les usages et les enjeux qui ont été utilisés et croisés pour établir la classification, les types de lieux étant positionnés dans le diagramme selon les axes mais également selon des usages rassemblés en grandes catégories :

- « S'autogérer et être autonome par la communauté et la permaculture » (ZAD, squat, friches culturelles, hacker space)
- « Vivre ensemble » (habitats participatifs, bars associatifs)
- « Être autonome, faire avec le vivant (éco-lieu, jardins autonomes, biolab space)
- « Prototyper/matérialiser/apprendre » (civic-lab, ateliers partagés, fablab de quartier, living lab territorial),
- « Innover, intreprendre, promouvoir » (work café, pépinière d'entreprises, incubateur)
- « Mutualiser et partager » (coworking, maison de services au public, espace public numérique, médiathèque tiers-lieu)
- « Informer, former, appréhender la complexité » (museum lab, infolab)



123 Connu sous cette référence, nous avons gardé Prima Terra comme premier auteur, en respectant donc le choix de ce collectif de défricheurs au service de l'innovation territoriale, bien que la dernière version du travail avec ajout d'un court article d'explicitation soit signée par l'animateur du collectif, Alexis Durand Jeanson.



Dernière carte (après contribution de Luc Gwiadzinski, chercheur à Grenoble, sur "le rond-point jaune")

Au final, hormis peut-être la dernière, ces typologies, tout en étant éclairantes, ne peuvent rendre compte du caractère hybride des lieux puisqu'au sein d'un tiers-lieu, les activités sont par définition multiples et coexistent dans un même espace. Ces typologisations sont toutefois intéressantes dans un contexte où les tiers-lieux peuvent apparaître comme un mot valise dont la définition est le plus souvent extrêmement large, marqué par un engouement des acteurs (mais aussi parfois des hésitations à recourir à ce vocable), dans un contexte où les politiques publiques soutiennent leur développement.

2.3. Données de cadrage sur les tiers-lieux

Comme évoqué dans la partie précédente, l'année 2019 voit la création du Conseil National des Tiers-Lieux, un sous-groupe d'une soixantaine de représentants de tiers-lieux, et la naissance de l'association France Tiers-Lieux. Surtout la stratégie de recherche de reconnaissance et de soutien institutionnels qui débouchera en 2022 sur la création d'un Groupement d'intérêt public dans lequel l'État et les collectivités publiques sont fortement représentés[124], s'accompagne d'un travail de production de données quantitatives sur le phénomène, désormais actualisées avec la publication d'un second rapport en 2021 et une mise à jour en ligne en 2022[125]. On dispose ainsi, et depuis lors, de données quantitatives nombreuses et détaillées. Reste que ces données, aussi intéressantes et utiles soient-elles, ne vont pas sans poser quelques problèmes,

124 Depuis mars 2022, le nom « France tiers lieux » a été transféré au GIP tiers-lieux dans lequel 5 membres de l'association dont son président sont représentés, ainsi que l'équipe de salariés, une dizaine de personnes, mise à disposition et désormais financée dans ce cadre. Le dernier CA de l'association a ainsi adopté une déclaration dans lequel il regrette que seulement 30 % des droits de vote du GIP soit réservé aux acteurs tiers-lieux. L'association quant à elle prévoit de se doter d'un nouveau nom. Elle compte aujourd'hui 155 adhérents et une gouvernance de 7 collèges avec des droits de vote différenciés.

125 https://francetierslieux.fr/tiers-lieux-chiffres/, consultation du 5 octobre 2022 pour les données actualisées. Le rapport 2021 intitulé « Nos territoires en action » est également téléchargeable sur le site, ainsi que sa version synthétique et son annexe de données chiffrées intitulé « La dynamique des tiers-lieux en France ».

en lien avec le flou qui entoure le champ et la définition des tiers-lieux. Le document qui reprend les données chiffrées du rapport 2021, donne ainsi quelques éléments pour comprendre la méthodologie employée, qui repose au fond sur les principes d'auto-déclaration et d'auto-référencement déjà évoqués. On y apprend que les données sont issues d'un recensement effectué par France Tiers-Lieux avec l'aide des réseaux partenaires (une soixantaine de têtes de réseau) et surtout que les résultats de l'enquête sont fondés sur les réponses de 905 tiers-lieux (dont 210 en projet), pour un sondage reposant « sur une conception inclusive, construit avec l'ensemble des familles qui en composent le paysage »[126].

Cette difficulté transparait notamment si l'on se réfère à la cartographie des tiers-lieux présentée sur le site. Un rapide coup d'œil montre que pour les régions retenues par notre recherche, elle ne reflète que très imparfaitement la réalité que nous avons perçue, certains lieux ayant déjà notamment disparus, d'autres étant identifiés comme tiers-lieux alors qu'ils nous semblent difficiles de les considérer comme tels et surtout certains tiers-lieux de notre étude n'étant pas référencés[127]. De la même manière et toujours en restant sur nos territoires d'observation, cette cartographie ne recoupe pas d'autres recensements réalisés comme par exemple celui de la Société des Espaces Tiers des Hauts-de-France, établi sur le principe de la libre déclaration[128].

Quoiqu'il en soit et si l'on reprend les données du site de France Tiers-Lieux, on apprend ainsi que parmi les 3 500 tiers-lieux recensés en 2022[129], 75 % possèdent une activité de co-working, 30 % une activité de fabrications numériques, 27 % sont des tiers-lieux culturels, 19 % possèdent des ateliers artisanaux partagés, 17 % des laboratoires d'innovation sociale, 14 % des cuisines partagées et 9% des terres agricoles ou jardins partagés. 55 % des tiers-lieux se situent en dehors des 22 grandes métropoles urbaines, la tendance s'étant inversée depuis 2018 et un tiers des Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville ont un tiers-lieu. De même, un tiers d'entre eux sont engagés dans la lutte contre l'obsolescence programmée et développent des projets autour du réemploi, du recyclage ou de la réparation d'objets et pour 50 % d'entre eux l'inclusion numérique est un axe fort de développement. Enfin, près de 60 % des lieux déclarent avoir travaillé sur les questions de précarité et de pauvreté tandis que 7,4 % ont un agrément CAF en tant que centre social ou espace de vie sociale.

Pour rester à un niveau général et synthétique, les données de France Tiers-Lieux permettent également de préciser que 150 000 personnes travaillent au quotidien dans les 2 500 lieux alors référencés et que 2,2 millions de personnes ont travaillé ou réalisé un projet dans un de ces

126 Cette difficulté a notamment été souligné par Yoan Duriaux représentant de Movilab et de Tilios qui lors de la plénière des premières « Rencontres nationales des tiers-lieux » qui se sont tenues des 17 au 20 octobre 2022 dans les locaux de Bliiida à Metz a questionné les représentants de France Tiers Lieux à la tribune sur la manière dont ils construisaient ces chiffres alors même qu'il n'y a pas de définitions arrêtées de ce que sont les tiers-lieux.
127 Sur la région Grand-Est par exemple, l'espace de co-working « La poudrière » n'existe plus, la CAE « Cap Entreprendre » ne nous semble pas devoir être considéré comme un tiers-lieu (même si sur ce point, nous n'avons pas de définition a priori très stabilisée de ce que serait un tiers-lieu et qu'elle s'est dotée d'un espace de co-working) et surtout deux des cinq lieux enquêtés en sont absents : le tiers-lieu social de Enfants campagnards d'un village de Meurthe-et-Moselle, il est vrai encore récent dans l'univers des tiers-lieux, et le tiers-lieu culturel Topos, pourtant bien connu sur le territoire et faisant partie du réseau régional, même si il est vrai que ce projet prend désormais progressivement ses distances avec le mouvement tiers-lieu.
128 Voir : https://umap.openstreetmap.fr/fr/map/cartographie-du-reseau-des-tiers-lieux_556474#7/49.951/4.625
129 Le rapport 2021 recense environ 2 500 tiers-lieux alors qu'en 2018, le rapport de la Mission Coworking estimait à 1 800 le nombre de tiers-lieux (Levy-Waitz, 2018). En réalité, on notera que toutes les proportions qui suivent ont été reprises et extrapolées des données 2021 et apparaissent ainsi sans plus de précisions sur le site après l'actualisation à 3500, laissant entendre qu'elles ont également été actualisées, ce dont on peut douter et alors que 1 000 tiers lieux supplémentaires sont apparus (40% d'augmentation, sans compter les potentielles fermetures) (sic).

tiers-lieu. De même, plus de 4 millions de personnes ont assisté à un événement dans un tiers-lieu culturel[130]. Le rapport indique également qu'ils sont créateurs de dynamisme économique et que « les recettes des tiers-lieux proviennent en majorité de la location d'espace et de la vente de service permettant aux tiers-lieux de s'affirmer comme des acteurs économiques » avec un Chiffre d'affaires cumulé de 248 millions d'euros en 2019 (générés hors subvention).

Enfin, notons que la diversité des tiers-lieux ne se limite pas à leurs activités. Le modèle juridique et les entités gérant les lieux sont également de différents types. D'après France Tiers-Lieux toujours, une grande majorité d'entre eux sont gérés sous statut associatif (62 %), 26 % avec des SAS, SARL et SA, dont 8 % par des Scic ou des Scop, 10 % par des EPCI (communautés de communes, métropoles…), et 3 % par des établissements scolaires ou d'enseignement supérieur. Il est du reste précisé que plusieurs modes de gestion peuvent se croiser. Pour notre part et comme nous l'avons déjà précisé, nous n'avons retenu que des tiers-lieux gérés par une structure associative, alors même que certains tiers-lieux accueillent des associations tout en étant gérés par des structures non associatives. Si en effet, aujourd'hui, l'hybridation d'acteurs présentant une variété de statuts juridiques en un même lieu caractérise une partie des tiers-lieux, les cas que nous avons rencontrés sont clairement portés par une structure associative.

II. Présentation synthétique des cas retenus en Hauts-de-France et Grand-Est

1. Méthode

Cette étude s'appuie sur dix études de cas de tiers-lieux situés dans les régions Hauts-de-France et Grand-Est. La méthode qualitative employée a consisté premièrement à s'appuyer sur sept mémoires 2021-2022 d'étudiants du master 2 « Tiers lieux et Dynamiques territoriales » de l'Université Polytechnique Hauts-de-France ayant réalisé leur étude sur des tiers-lieux du territoire complétés par des entretiens informels d'une part[131], et sur l'enquête approfondie au long cours par observations et par entretiens de deux autres tiers-lieux des Hauts-de-France d'autre part. Deuxièmement, une campagne d'entretiens a été menée en 2022 dans quatre tiers-lieux situés en région Grand-Est (Lorraine). Ces quatre tiers-lieux ont été sélectionnés dans l'objectif de présenter une diversité d'activités associatives (éducation populaire et perspectives socioéducatives ; culturelles et artistiques ; accompagnement de projet d'entreprises ; éducation populaire et transition écologique). Dans chacun de ces quatre lieux et à partir d'un guide d'entretien commun, au moins un acteur identifié comme relevant de la coordination a été rencontré en entretien ainsi qu'au moins un membre du conseil d'administration. Ces entretiens ont été anonymisés et retranscrits intégralement. Les retranscriptions ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Mise à part la première sous-partie du chapitre introductif infra, l'ensemble des analyses présentées s'appuie sur ces données, auxquelles s'ajoutent la participation aux premières « Rencontres nationales des tiers lieux » à Metz.

130 S'agissant des données plus globales de ce type, il est parfois précisé comme pour les chiffres qui précèdent l'appel de note ici, qu'elles sont à entendre pour les 2 500 tiers-lieux alors référencés et non pour les 905 ayant répondu à l'enquête.

131 Cf. Lecher, 2022 ; Maravilla, 2022 ; Palou, 2022 ; Valentie, 2022 ; Van Berkum, 2022, Vancopenolle, 2022 ; Wozniak, 2021.

2. Identification des lieux et collecte de données

Pseudo	**Collecte de données**
Le Barbû Association Dofasol	Mémoire étudiant 2022
Chez Célestine Groupement alternatif culturel (GAC)	Mémoires étudiant 2021 & 2022 + entretiens informels avec coordinateur, salariés
La Pyramide Association Les établissements scolaires du commerce et de l'industrie (ESCI)	Mémoire étudiant 2022 + entretien informel avec facilitatrice
Les Communeurs Association Avec Différemment (AD)	Mémoire étudiant 2022 + entretien informel avec facilitatrice
La Co-hab Collectif Reactyst	Enquête approfondie et au long cours 2018-2022
Coop-lab Collectif Reactyst	Enquête approfondie et au long cours 2018-2022 et monographie du CRIDA
Le Spa Association Les grands bricoleurs	Observations, participation à des évènements, entretiens formels avec la directrice inter-régionale et la présidente de l'association régionale
Famileo Association Les enfants campagnards	Entretien formel avec la coordinatrice de l'association et entretien informel avec une administratrice
Abribus Association Abribus	Entretien formel avec le directeur et deux salariés
Topos Association Topos	Observations et entretien formel avec le coordinateur, un résident et le trésorier. Entretien informel avec une administratrice

Tiers-lieux	Activités	Genèse	Accès au foncier	Hybridation des ressources	Rémunération et emploi	Participation des publics	Gouvernance	Rapport aux politiques publiques	Partenariats associatifs
Chez Célestine *Urbain dans une ville de métropole*	Tiers-lieu culturel avec concerts, activités culturelles, hébergement d'artistes	Initié par le Groupement alternatif culturel (GAC) créé en 2018 qui réalisait des activités culturelles sans lieu adéquat. Ouvert en juin 21.	Convention avec municipalité et aménagement avec forte implication bénévole	Restauration, buvette, entrées, centrales PAF location limitée Subvention et convention limitées, en développement Bénévolat important	Salariat cuisinier puis coordinateur Services civiques. Stages. Apprentis. Statuts diversifiés des locataires (auto-entrepreneurs, associations)	Ancrage métropolitain important et ancien. Ancrage local progressif, en cours.	Gouvernance par collèges bénéficiaires, créatifs, bénévoles et volontaires, organismes et collectifs, fondatrices et fondateurs. Projet de Scic en sommeil.	Faible à l'origine de la GAC puis développement suite prêt de locaux mairie. Fidess, mairie, agglomération (AAP ESS).	Inscription forte dans le milieu culturel. Réseau régional des Tiers-lieux. Ouverture nouvelle et se développant à l'ESS (adhésion au Pôle territorial de coopération économique). Interventions au sein de l'université.
La Co-Hab *Grande ville*	Espace de coworking makerspace Tiers Lieu ouvert sur l'extérieur le soir et le week-end : évènements culturels, sportifs, meet-up, accueil d'associations et de collectifs, réunions de quartiers, boutiques de produits locaux ou fabriqués en ESAT (encore en activité)	Initié par le collectif Reactyst - 2010 1er espace de coworking d'une métropole du Nord de la France. 1ère version : créer de manière informelle, au sein d'un squat dans un espace de 3000m² sur la place centrale de la ville avec création d'un hackerspace et de l'embryon de coworking de "La Co-Hab".	Au départ : sous location dans les locaux d'une association. Soutien de l'OPH d'une grande métropole du Nord de la France : Loyer attractif de ce bailleur social qui loue un nouvel espace de 170 m2 au sein d'une résidence dans un quartier populaire à	Auto-financée et auto-gérée Depuis 2020, subvention de la Métropole de 50 000 euros sur trois ans *pour « pérenniser leurs initiatives et rayonner sur leur territoire ».* AMI gouvernemental « Fabriques des Territoires ». Espace sollicitant une participation	Lieu de travail pour environ 40 personnes Principalement travailleurs indépendants et de très petites entreprises des métiers du multimédia et de l'internet Statuts de travailleur travail indépendant, salariat, entrepreneuriat salarié ou portage salarial	Recherche de développement d'un ancrage local quartier populaire (volet Tiers Lieux) – hébergement initiative « veilleuse de quartier » : mise à disposition des hbts et associations un local pour s'impliquer dans la vie de quartier	Association – lieu autogéré Gouvernance associative collégiale Membres contributeurs actifs ont des droits et devoirs supplémentaires	Faible à l'origine voire conflictuel (squat) puis développement avec soutien OPH Subvention	Lien avec les collectifs de l'écosystème des communs de la Métropole – collectif Reactyst et Fenouil – Réponse à l'AMI gouvernemental e avec 2 autres TL – Partenariat structure de l'ESS : espace utilisé par des structures de l'ESS Coopération avec les autres espaces de

	Espace de coworking « solidaire » : moins cher de la ville – faible tarification	Logement pour des familles. Évolution d'un espace de travail collaboratif (coworking) vers un Tiers D'abord bureaux mutualisés dans un petit espace (70 m2) puis nouveau lieu (170m2) en 2013 Espace né de la volonté d'un noyau d'indépendants et progressivement ouvert au public.	des prix très attractifs pour les bénéficiaires Les charges principales sont locatives	active des membres : accueil des nouveaux adhérents, fermeture du lieu, arrosage des plantes, entretien des espaces. Aménagements et travaux réalisés par des membres. Mais aussi site web, graphisme, communication Tarifs très faibles obtenus par une forte implication bénévole dans le lieu (ménages, cuisines, gouvernance, etc.) Campagne de Crowdfunding pour financer installation et travaux Dimension « contributive » des espaces pour réduire les charges de structures – dimension réciprocitaire /					coworking « solidaire » Sollicitation des associations pour des bureaux à moindre cout Le collectif Revenu de base/ ou le mouvement Colibris ont organisé leur réunion d'information à La Co-Hab.

				implication bénévole					
Coop-lab *Grande ville*	Espace de coworking – Salles de réunion – makerspace – espace de formations et d'ateliers - Restaurant – point de distribution AMAP - Espace détente (terminé)	Initié par le collectif Reactyst	800 m2 en plein centre d'une métropole du nord de la France Charges principales sont locatives Espace d'accueil de 50 personnes environ	Financements publics ponctuels : aide au démarrage de la commune d'une grande ville du Nord de la France de 10 000€ dans le cadre du PLDESS (caution et frais de déménagement) - soutien de la Métropole de 10 000 € en 2013 sur AAP Ulule : 5000 euros Un peu de financement privé, principalement via de la co-organisation d'évènements. Sous-location à un restaurant Dimension « contributive » des espaces pour réduire les charges de structures	Statuts de travailleur travail indépendant, salariat, entrepreneuriat salarié ou portage salarial	« Cet espace est d'abord un réseau – la communauté peut exister hors les murs »	Association Cotravail-Nord Adhésion obligatoire pour travailler au Coop-lab 20 à cogérer l'espace de manière bénévole – fonctionnement par commission	Non renseigné	Non renseigné

La Pyramide *Établissement de l'association Les établissements scolaires du commerce et de l'industrie (ESCI)* *Grande ville de métropole*	Tiers-lieu éducatif. Développer une pédagogie informelle favorisant les compétences transversales (ateliers bois, métal, fablab, médialab, coworking…).	5 années de réflexion, analyse, étude d'une équipe projet au sein de l'ESCI, fondée fin XIXème, 6500 élèves de l'école à l'enseignement sup. Ouvert en 09/20.	Achat d'une friche industrielle par l'ESCI en 2015 au centre géographique de ses établissements.	Locations aux entreprises, associations. Collectivités et surtout pour l'instant à l'ensemble scolaire ESCI.	4 temps partagés avec ESCI : 3 apprentis, 4 services civiques.	Ancrage au sein de l'ESCI et ouverture au milieu économique local, collectivités, associations. Contribution des entreprises à l'éducation.	Établissement de l'association de gestion de l'ESCI. Comité de pilotage avec les différents niveaux et comité d'accompagnement avec élèves, enseignants, entreprises, associations, institutions publiques	Reconnaissance éducation nationale – Intérêt de la région — labellisation #APTIC	Entreprises, leur regroupement et les structures d'appui à la création d'entreprise. Réseau régional des Tiers-lieux. Maison des associations.
Les communeurs *Quartier de grande ville*	Tiers-lieu à destination de personnes en situation de handicap psychique et des personnes isolées	Avec différemment (AD), association créée 1997 accompagne 400 personnes avec une centaine de professionnels. Mise en place d'ateliers « test » (mosaïque…), puis inauguration en février 2022.	Acquisition en 2018 d'un ancien local commercial au pied de deux immeubles d'habitat inclusif.	Abonnements et prix de participation symboliques pour les usagers. Fonctionnement sur fonds propres de l'association. Organisation d'ateliers par habitants et bénévoles.	1 contrat de pro., Interventions de 6 travailleurs sociaux et 2 services civiques du pôle vie sociale d'AD, professionnels d'autres structures partenaires. Visée d'un poste de coordination et d'animation.	Ateliers avec personnes handicapées d'AD et d'autres structures (GEM…) et ouverture aux habitants. Quartier d'implantation et métropole.	Comité de pilotage avec partenaires locaux (collectivités, associations, bailleurs établissements médico-sociaux…). Réflexion quant à la création d'une structure *ad hoc*.	Montage sur fonds propres de l'association. Sollicitations de financeurs publics : FONJEP, FDVA, Métropole (Pol. de la ville). Inscription d el'association-mère dans le médico-sociale et sanitaire	Projet initié à partir d'une « Plate-forme coopérative de services » intégrant acteurs sociaux et médico-sociaux du territoire. Forte intégration des ces partenaires associatifs à travers un comité de pilotage.
Le Barbû *Tiers-lieu de l'association Dofasol dans une commune rurale 1700 habitants*	Tiers-lieu culturel en milieu rural avec café associatif, espace de réunion, ateliers, espace prépa de repas, salle de	Création par l'association Dofasol (créée en 1996) qui n'avait une activité itinérante ancrée dans des démarches	Prêt à partir de 2014 du rez-de-chaussée du café de village racheté par la mairie, puis après étude et mise aux normes avec	Bar avec prix accessible. Subventions (Caf notamment pour espace de vie sociale). Prestations de services	Association de 6 salariés et 7 intervenants ponctuels. Passage de bénévole au statut salarié.	Démarche d'éducation populaire avec publics diversifiés. Travail de médiation culturelle et de mise en œuvre	Gouvernance partagée de l'association mère avec les bénévoles, adhérents et usagers Temps de rencontre dédiés avec les salariés et	Rapports anciens avec les politiques publiques : commune (locaux), Caf comme espace de vie sociale, Communauté de communes	Association départementale d'éducation populaire. Structures associatives locales (Sel, association culturelles,

	spectacles, lieu de répétition…	d'éducation populaire.	financements de la commune et du CD, occupation complète du café en 2022.	« animation locale » Adhésion. Don « potch » des usagers. Bénévolat important (dont présidente à plein temps).		des droits culturels.	les bénévoles (mensuel et trimestriel)	(culture), département	haltes-garderies, jardins d'enfants…) Regroupement local d'acteurs de l'ESS.
Le Spa *Association Les Grands bricoleurs* *Commune de 10 000 habitants*	Tiers-lieu éducatif avec piscine Fablab, Bricothèque Administration du siège régional Buvette Café-science et évènement thématique en lien avec l'actualité académique Accès au numérique Préfère la dénomination de « lieu hybride » Transition écologique (?)	Lieu des Grands bricoleurs Métropole de l'Est et siège de l'association régionale Grand-Est (siège)	Rêve d'acheter Location à un propriétaire particulier.	Subvention + Buvette Adhésions Mutualisation avec l'asso régionale les Grands Bricoleurs Grand-Est Bénévolat important pour les administrateurs (présidente)	Contrats d'animation Et salariés permanents en CDI Directrice Fabmanager Services civiques	Habitants (jeunes) du quartier viennent se baigner Visite du lieu organisée avec des groupes d'habitants	Gouvernement associatif classique CA/salariés avec conflits possibles au CA	En conflit implicite avec la mairie de la commune Label Fabrique de territoire Labélisation région Label « Tiers Lieux solidaire », fondation Orange	Tête de file de la coordination inter-associative régionale des tiers-lieux Impulse la coordination départementale

	Zone urbaine								
Abribus *Métropole*	Tiers-lieu d'incubation de projets culturels et entrepreneuriaux (artisanat, etc. voir la liste sur le site) Lieu de manifestation culturelle Co-working Zone urbaine	Créer du lien entre entrepreneurs commerciaux et entrepreneurs associatifs	Location à la société mixte dans laquelle la ville a investi aux côtés d'acteurs privés.	Location aux résidents, aux porteurs de projets Subventions : ville, région, DRAC, autre Peu de bénévolat	Salariat pour l'association administrant et gérant le lieu et incubation de statuts variés : entrepreneur individuel, micro-entrepreneur, société commerciale, association	Tiers-lieu fermé aux publics sauf lors d'évènements	Ville au CA Trois niveaux : CA très politique DG Équipe salariée Assemblée des résidents	Relais de la politique culturelle : accompagnement de projets culturels	Lien avec les acteurs de la french tech et de l'innovation
Famileo *Fédération associative Les enfants campagnards (avec associations locales affiliées)* *Commune de moins de 1500 habitants.*	Tiers-lieu social et enfance-jeunesse Tiers lieu professionnalisé dans l'accueil des familles et de leurs enfants, salle informatique Friperie, bibliothèque, espace de jeu, espace ado Zone rurale	Fédération Enfants campagnards Association locale issue de la scission avec l'association locale du village voisin (nouveaux locaux, nouveau CA)	Location Projet d'accès au foncier via le réseau Enfants campagnards	Subvention Principe de gratuité pour l'accès Habitants bénévoles et porteur de projet	Salariat 1 500 euros / m	Repéré sur le territoire rurale (vient pallier l'absence de service public) Parents peuvent s'impliquer dans le CA Principe d'éducation populaire, les habitants peuvent porter de projets. Ex. de la bibliothèque	Gouvernement associatif classique CA/équipe salarié Intégration du CA facilitée par l'entremise de la salariée portant le tiers-lieu	Point d'accueil « France Services », financement d'un conseiller numérique	Label « Tiers Lieux solidaire », fondation Orange
Topos	Tiers-lieu culturel et artistique	Lieu créé vingt ans plus tôt (2001) par un	Propriétaire du lieu : mécène sculpteur	Participation et implication bénévole +	Essentiellement bénévolat	Travail avec les scolaires	CA très engagé	Peu impliqué dans et avec les	Lien avec Abribus

Association Topos *Commune de moins de 700 habitants*	Location à prix libre d'une salle de théâtre et de répétition insonorisé, brasseur, lieu d'exposition, espace bricolage, espace d'hébergement Réflexion militante et engagement écologique (lien avec Extinction Rebellion) Accueil de groupes de jeunes en colo Zone rurale	couple dont un sculpteur lié à une fédération d'éducation populaire du territoire Après avoir eu un salarié à 2/3 temps durant 2 ans, projet de continuer à développer avec le CA et sans salarié Éloignement souhaité de la dynamique institutionnelle tiers-lieu Achat d'une maison où monter un 2ème lieu suite à une « scission »	créateur du lieu Location à un prix symbolique par l'association portant le tiers-lieu	Peu de subvention	+ un permanent hébergé à titre gratuit pour son rôle de concierge Fin du salariat (1 mi- temps durant 2 ans) Contrat d'animation porté par la fédération locale d'éducation populaire, le salarié coordinateur était à 2/3 temps (800 euros/m)	Bénéficie de l'attention au musée de la Verrerie Réseau transfrontalier (Allemagne) : artiste allemande vient de s'installer dans le village et s'impliquer dans le CA	Gouvernement associatif classique, avec deux personnes par fonction : présidence, trésorerie. Commissions	politiques publiques	A participer au lancement du réseau régional avant de s'en éloigner

Chapitre 1. L'accès au foncier, l'enjeu du capital

I. Le lieu comme point de départ ou d'aboutissement de la dynamique du tiers-lieu

Si le lieu demeure le point central quand on parle de tiers-lieu, certains acteurs qui s'inscrivent dans la lignée de « Movilab », défendent l'idée du « faire » au centre du projet général, que ce qui compte avant tout dans un projet de tiers-lieu c'est de « faire tiers-lieu », le lieu devenant second, pouvant même être éphémère et surtout dématérialisé. Plusieurs dynamiques sont ainsi identifiables quant à l'accès au lieu.

Dans une première dynamique, la communauté précède l'accès au lieu. Le tiers-lieu se constitue sans lieu dédié, mais s'incarne, se matérialise avec cet accès au lieu. Ainsi des associations d'artistes se produisent dans différents espaces ou encore des associations d'éducation populaire réalisent des actions dans des locaux mis à disposition ponctuellement par d'autres associations, villes, centres sociaux… voire squats. Elles vont créer une communauté et ensuite pouvoir obtenir un local du fait de l'expérience et de la reconnaissance acquises. Il ne faut alors pas oublier les initiatives émergeant à partir de squat ou de Zones à défendre identifiées (ZAD). Si ces occupations sans titre n'ont pas été explorées dans cette étude, une d'entre elles, La Co-Hab, a participé à ses origines, au collectif des Bas-Perdus qui squattait avec l'association Droit au logement les 3 000 m2 désaffectés d'une grande enseigne commerciale d'habillement au cœur d'une grande métropole du nord de la France. Une fois cette mobilisation terminée, la communauté s'est engagée dans la recherche d'un nouveau lieu, plus stable, pour maintenir sa cohésion. C'est bien la constitution d'un collectif de travail qui a fait perdurer le projet et abouti à la création d'un tiers lieu de co-working. Dans ce cas, c'est la communauté plus que le lieu qui incarne la dynamique tiers-lieu même si l'exemple met tout autant en évidence les interdépendances entre communauté et lieu aux fondements des dynamiques de tiers lieux ; nous y reviendrons.

Dans une deuxième dynamique, le lieu préexiste et il s'agit de le faire vivre, d'y faire tiers-lieu.

Le plus souvent, ce sont des collectivités locales qui, disposant de locaux inutilisés, vont chercher à les valoriser. Elles peuvent alors s'inscrire dans une réflexion sur les besoins des habitants. Cette mise en adéquation demande de recourir à des méthodes de démocratie participative, mais aussi à la réalisation d'études actions, d'accompagnement des groupes porteurs… (Coopérative des tiers-lieux, 2018, p. 11). Pour autant, l'attribution des locaux inoccupés appartenant aux collectivités publiques ne va pas sans difficulté, comme en témoigne le cas du site des brasseries d'une Commune de la Métropole d'un des tiers-lieux enquêtés. D'une certaine manière ces situations peuvent s'analyser avec les différenciations classiques entre les approches ascendantes *bottom up*, et descendantes, *top down* même si des rapports de coopération plus horizontaux entre collectivités locales et associations peuvent être construits dans les deux cas.

Plus originale et moins courante dans la littérature sur les tiers-lieux[132], est la situation dans laquelle le lieu provient du patrimoine détenu par des associations – qui comme les collectivités

132 Levy-Waitz distingue trois types de situation par rapport au foncier, sans aborder de front les tiers lieux propriété d'association : « Les tiers lieux portés par un investisseur-exploitant, celui-ci pouvant être incarné par un entrepreneur, un collectif, la communauté du tiers lieu ou une entreprise. Les tiers lieux portés par un exploitant,

locales cherchent à le valoriser, mais en ayant déjà une capacité de mobilisation associative intrinsèque – qui va être mise au profit de l'émergence du tiers-lieu. Sur les terrains de cette étude, une association d'hébergement de personnes ayant un handicap ou une école privée associative vont acquérir des locaux qui vont être dans un second temps, tout ou partie, consacrés à la mise en place d'un tiers-lieu. Plus largement, la situation intermédiaire où l'association préexiste au tiers-lieu et décide de chercher un espace à louer, voire mis à disposition, pour le développer, est également observé sur nos terrains. La dynamique tiers-lieu s'articule alors au projet plus global de l'association : cas d'une association de services sociaux en milieu rural ou d'une fédération d'éducation scientifique.

Quoi qu'il en soit, les droits de propriété sur les espaces qui vont accueillir le tiers-lieu sont diversifiés. L'accès à un lieu par un collectif plus ou moins constitué peut en effet prendre plusieurs formes : achat d'un lieu qui devient propriété de l'association gestionnaire ou redéploiement d'une partie de la propriété associative à cet effet, location à un bailleur privé, location à une collectivité ou à un bailleur social, ou encore mise à disposition d'un lieu par un mécène ou une collectivité publique. Dans tous les cas, la dynamique du tiers-lieu prend appui autant sur la communauté que sur la ressource foncière. Reste que l'association n'est généralement pas propriétaire des lieux, ni même occupante à titre gracieux : elle les loue à des structures publiques ou à des propriétaires privés poursuivant des buts lucratifs. Ces droits de propriété et la question sous-jacente de la maîtrise foncière ne sont pas neutres sur le projet, sa pérennité, l'organisation du lieu et son ouverture. Ils conditionnent en partie les dynamiques de tiers-lieux et les modèles économiques sur lesquelles elles reposent[133].

II. Les propriétés d'associations initiatrices des tiers-lieux

Dans notre étude, on trouve deux situations où une association est propriétaire d'un lieu et a pour projet de l'utiliser pour constituer un tiers-lieu. C'est le cas d'Avec Différemment hébergeant des personnes ayant un handicap psychique qui va réserver le rez-de-chaussée de son nouvel immeuble à un tiers-lieu inclusif de 40 m2, « Les communeurs ». Le financement pour l'acquisition des locaux (deux Habitats accompagnés et partagés [HAPA] et l'ancien local commercial) a été obtenu dans le cadre plus large des habitats partagés. Le prix du loyer demandé au projet est faible, car les locaux appartiennent à l'association initiatrice. De même, 30 000 € du Comité national coordination action handicap (CCAH) pour les travaux d'aménagement seront octroyés à l'association.

L'association Les établissements scolaires du commerce et de l'industrie (ESCI) a été fondée à la fin du XIXème siècle, par et pour les entreprises. En 2015, l'ESCI, a décidé de racheter et de réhabiliter une friche industrielle, située au milieu de ses autres bâtiments, grâce à un prêt bancaire et à l'aide financière de la région. Il n'y avait pas à l'origine d'affectation précise prévu par l'acquéreur quant à ce bâtiment, mais l'équipe projet de la Pyramide, constitué à partir d'enseignants de l'ESCI, réfléchissait à l'acquisition de compétences transversales. Il souhaitait créer un lieu d'éducation informelle pour les élèves de l'ESCI et a pu le concrétiser grâce à l'opportunité d'achat de ce bâtiment. Celui-ci, d'une taille de 5 000 m2, va être réaménagé sur quatre niveaux avec un sous-sol consacré à l'audiovisuel et au media-lab, un rez-de-chaussée

celui-ci pouvant être incarné par un entrepreneur, un collectif, la communauté du tiers lieu ou une entreprise. Les tiers lieux portés par un acteur public, tiers lieu dont la figure principale est la collectivité (ou un service de l'État) et qui a pour objectif de créer de la dynamique sur le territoire grâce à la création d'un tiers lieu. » (2018, p. 101).

133 Notons ainsi que l'appel à projets « Manufacture de proximité » incluait une condition sur la maitrise foncière (*i.e.* la stabilité relative de son occupation des lieux), que le tiers-lieu qui candidatait devait pouvoir démontrer.

comprenant des ateliers de fabrication bois, métal et un espace « nouvelles technologies » (imprimantes 3D, scanner 3D…), un 1er étage avec espace de co-working, salles de réunion, salles informatiques, espaces projet, un deuxième étage axé sur le développement durable avec espace de co-design et enfin le toit avec panneaux photovoltaïques et des ruches.

Malgré les différences importantes quant à l'ampleur du projet, la reconnaissance institutionnelle antérieure de l'association a dans ces deux cas joué un rôle primordial pour l'acquisition du foncier et son aménagement. L'achat de ces espaces ne s'est pas fait avec l'idée d'y constituer un tiers-lieu mais ceux-ci ont pu s'y déployer avec l'appui des pouvoirs publics.

III. Les mises à disposition et locations par le public

Les projets de tiers-lieux viennent parfois convaincre les collectivités locales d'accorder des mises à disposition de locaux. Lors des premières rencontres nationales des tiers-lieux qui se sont tenus à Metz en octobre 2022, plusieurs ateliers ont été consacrés à la question de l'accès au foncier. Le cas de la mise à disposition dans le cadre d'un bail emphytéotique en particulier avec une collectivité publique est ainsi apparu pour certains comme une solution à défendre avant même celle de l'achat à proprement parler (intervention de Geneviève Fontaine, tiers-lieu Sainte-Marthe, porté par la Scic « Tetris »[134]). Reste que, dans la réalité, ces mises à disposition se font de différentes manières, contractualisées ou non, avec des exigences en termes d'ouverture sur le quartier ou la ville, des obligations en termes de réhabilitation et de mise aux normes des lieux, voire un encadrement des prix pratiqués dans les locations aux autres occupants du lieu… Ces conditions ont des impacts, en particulier économiques, sur les tiers-lieux.

Ainsi, les situations dans lesquelles l'association se doit d'aménager le lieu pour qu'il puisse être classé établissement recevant du public (ERP) sans qu'elle en ait les moyens ne sont pas rares. L'association mobilise ses réseaux bénévoles pour remettre en état le lieu sans forcément obtenir le classement ERP. La parade est alors pour le tiers-lieu de n'ouvrir que tout ou partie des espaces aux seuls adhérents en demandant un prix d'adhésion symbolique correspondant à un statut d'utilisateurs différent de celui des autres membres de l'association gestionnaire. Plus généralement, la mise à disposition par un acteur public limite parfois le développement de ressources marchandes en fixant des contraintes sur les tarifs pratiqués aux sous-locataires du lieu. Cet enjeu de service public prend le contrepied de la logique des espaces de co-working marchands. Plus largement, il entre parfois en conflit avec la position de ceux qui, comme dans le rapport de la mission co-working, considèrent les sous-locations d'espaces dans les tiers-lieux comme une ressource centrale de leur modèle économique, sans pourtant être comme ils le reconnaissent « une source de revenus suffisante pour couvrir les coûts » (Lévy-Waitz, 2018, p. 100).

L'attribution des lieux est également une opération source de tensions. Ainsi et comme nous l'avons mentionné, le site des brasseries d'une commune de la Métropole d'implantation d'un des tiers-lieux étudiés, propriété de la commune, a fait l'objet d'un projet très détaillé et d'une étude de faisabilité par l'association des Grands bricoleurs Grand-Est. Après de longs échanges et un travail important, le site ne leur a finalement pas été attribué, les obligeant à trouver un

134 D'autres défendent bien entendu l'idée contraire selon laquelle la propriété du lieu devrait permettre de transformer ce dernier en source de revenus plutôt qu'en charge et de dégager éventuellement une rentabilité. Cette appropriation privative des lieux fait basculer dans un modèle de relations marchandes aux choses que réfute précisément la Scic « Tetris » qui en souligne les potentielles dérives.

autre local pour leur projet de tiers-lieu sur le site actuel du Spa. Surtout, le site demeure encore aujourd'hui inoccupé alors que pendant plusieurs années un collectif associatif, structuré dans un second temps en Scic avec le soutien de la commune, semblait bien placé. Leur projet a, à nouveau et récemment, été rejeté, car trop coûteux en termes de travaux, alors même qu'il avait remporté l'appel d'offres de la mairie visant à transformer la chaufferie des anciennes brasseries en un lieu culturel accessible à tous, créé par les usagers et répondant aux besoins du territoire.

De même si l'utilisation de locaux publics offre, en principe, l'avantage d'une reconnaissance plus large par les collectivités, il n'est pas forcément pérenne et peut être remis en question avec les changements de majorité municipale. Par exemple, l'association Mains d'œuvres à Saint-Ouen-sur-Seine (93) installée à partir de 1997, grâce à un accord avec la majorité socialiste et communiste de la ville qui leur louait les locaux d'un ancien comité d'entreprise, sera expulsée en octobre 2019 suite au non-renouvellement du bail par la nouvelle majorité (UDI) et après une procédure judiciaire. La mobilisation locale mais aussi des milieux culturels (jusqu'au ministre de la Culture) et une décision de la Cour d'appel contraire à celle du tribunal permettra sa réintégration pour 18 mois. Un changement de majorité municipale, devenue socialiste, entraînera la contractualisation d'un nouveau bail et le versement d'une subvention auparavant remise en cause par la municipalité de droite. La mobilisation de la communauté au sens large a ici été centrale pour permettre la relocation des locaux à Mains d'œuvre.

Dans notre enquête, le tiers-lieu Abribus a lui aussi connu des difficultés sur la période récente suite à un changement de majorité municipale. Situés dans des anciens locaux de la compagnie publique des bus, les bâtiments occupant un terrain de 30 000 m2, étaient la propriété de la ville avant d'être rachetés par la Métropole puis d'être intégrés au sein d'une société d'économie mixte dont la Métropole détient 65% des parts avec d'autres partenaires, dont la ville, des banques et la CDC, en vue d'investissements importants. L'association gestionnaire du tiers-lieu Abribus verse désormais un loyer à ce bailleur pour son utilisation propre, tout comme les quelques 80 structures accueillies qui ne sont donc plus une source de revenus pour elle, même s'il semblerait que la Métropole souhaite aujourd'hui revenir à la situation dans laquelle l'association gérait directement les loyers des résidents. Plus fondamentalement encore, après des travaux d'aménagement en grande partie financés par l'association (la salle de spectacle, mais aussi la cantine, etc.) et par le propriétaire pour la partie accueillant l'incubateur de starts up de la Métropole, il était prévu lors de la mandature précédente un projet d'investissement de grande envergure (11 millions d'euros) ayant conduit à la création de la SEM, projet abandonné depuis par la nouvelle municipalité faute de garantie sur la viabilité économique du projet, jugé trop dépendant des financements publics. En définitive, ces éléments témoignent d'une reprise en main importante du tiers-lieu, qui s'est accompagnée d'un changement de la présidence et de la direction de l'association. Aujourd'hui celle-ci vise à s'autonomiser de la SEM avec un scénario de rachat par l'association ou une Scic.

IV. Les locations par les bailleurs sociaux

La Co-Hab est un exemple de projet où la communauté précède le lieu. Il en résulte que le collectif s'est (re)constitué autour de plusieurs espaces et a eu donc recours, à différents moments de son histoire, à diverses formes d'accès au lieu, en fonction du projet qu'il souhaitait porter dans cette temporalité et des partenariats qu'il arrivait à nouer. Comme nous l'avons évoqué plus haut, Co-Hab émerge de manière informelle, dans un squat, portée par une mobilisation du collectif des Bas-Perdus (2009-2010). Le collectif crée alors un « hackerspace » et met en place le « Localhost », amorce de ce qui deviendra une activité d'accueil de co-working, qui se mêle alors avec l'hébergement des familles. À la suite de cette

occupation, le collectif développe à nouveau un espace de travail collaboratif comprenant des bureaux mutualisés dans des locaux modestes de 70 m^2 d'une autre association, pour ensuite rejoindre un nouveau lieu de 170 m^2 (2013) au sein d'une résidence dans un quartier populaire. Le projet trouve alors une forme de stabilité grâce au soutien de l'Office public pour l'habitat (OPH) de la ville et de la métropole et à la faiblesse du loyer. Se fixer dans cet espace a surtout permis une évolution du projet, de bureaux mutualisés vers une véritable dynamique de tiers lieux, avec une ouverture progressive au public et sur le quartier, grâce à l'organisation d'événements réguliers.

V. L'obtention d'un lieu auprès d'un propriétaire privé

Dans nos cas d'étude, l'accès au foncier par l'entremise d'un propriétaire privé peut prendre deux formes principales : la location du lieu par l'association ou la mise à disposition lorsque le propriétaire se fait mécène. Sous la première forme, l'association occupe un lieu par le biais d'un échange contractuel marchand avec le paiement mensuel, alors que le second cas relève du mécénat, une forme de don à logique philanthropique. Ce type d'accès au lieu crée de l'incertitude, notamment par l'absence de relations partenariales fortes, autres que la simple mise à disposition transitoire ou durable. Dans le premier cas, il peut se révéler également très risqué pour des modèles économiques dans lesquels les charges principales sont locatives et dans certains cas très élevées. Elles s'avèrent parfois difficiles à honorer de manière régulière pour les associations gestionnaires de tiers lieu dont les ressources ne sont pas complètement stabilisées ou pérennes.

Le cas du Coop-lab est exemplaire de ce type de risque. Initié par le collectif Reactyst – dont certains membres ont été impliqués dans le projet du Co-Hab – ce lieu très vaste (1 000 m2) en plein centre d'une métropole du nord de la France, comprenait un espace de co-working, des salles de réunion, un makerspace, un espace de formations et d'ateliers, un espace détente ainsi qu'un restaurant bio en SCOP. L'espace de co-working pouvait accueillir jusqu'à 50 personnes[135]. L'ensemble du lieu était géré par l'association Cotravail-Nord qui le louait à un propriétaire privé pour une somme de 8 000 euros par mois hors charge, sachant que celui-ci avait accordé à l'association une franchise de loyer au démarrage. Le modèle économique reposait finalement sur la forte dimension contributive des membres pour réduire les charges de structures, ainsi que sur la location des espaces. Mais c'est principalement la sous-location au restaurant qui permettait de payer le loyer mensuellement, l'usage des espaces de bureau pour le co-working ayant représenté au plus haut, 1 500 euros/mois. Sa faillite en 2020 a ainsi entraîné avec lui la fin du Coop-lab, l'association Cotravail-Nord n'ayant plus les moyens de régler les factures et le loyer, alors même que les difficultés s'accumulent depuis quelque temps. En effet, le lieu faisait face régulièrement à des problèmes de chaudière impactant fortement l'équilibre économique instable du lieu, puisque l'association ne disposait pas de trésorerie. Certaines factures n'ont pas pu être honorées et la liquidation judiciaire du restaurant n'a fait qu'aggraver une situation déjà précaire.

L'histoire du Coop-lab montre que le modèle économique des tiers-lieux, où les charges locatives sont très importantes, reste souvent précaire, surtout si l'association gestionnaire ne dispose d'aucune trésorerie préalable. Cotravail Nord a ainsi obtenu des financements importants à la fois privés et publics, mais dont le versement intervenait ponctuellement, ce qui contraignait le règlement régulier de ses charges de fonctionnement. Dans ce cas de figure, la

135 Voir : https://www.Coop-lab.org/

relation purement contractuelle avec un propriétaire privé n'a pas permis d'entrevoir une solution. Ce qu'exprime un membre du collectif avec amertume :

> « Le proprio il en avait rien à foutre de rien. Il fallait juste que le loyer tombe et il a fait aucun effort. La toiture était pourrie, ça fuyait, on lui disait : c'est de votre responsabilité. Il disait non, il a jamais rien fait. Dès qu'il y avait un problème, il appelait son assurance. Non, non, c'était vraiment pas un proprio… » (….) « Ah oui, oui, il nous a laissés vraiment même sur les choses qui étaient de sa responsabilité, il a absolument rien fait. » (Collectif Reactyst, mai 2021)[136].

Sur la fin du projet, le collectif s'est alors retrouvé à la merci d'un investisseur qui proposait de relancer l'activité, mais qui a fini par récupérer le lieu, très bien situé.

Pour l'association des Grands bricoleurs, la recherche d'un local n'a pas été non plus sans difficulté. Souhaitant développer un projet de tiers-lieu en phase avec les priorités de l'association en termes de diffusion de la culture scientifique notamment autour des nouvelles technologies de l'information, la directrice des Grands bricoleurs Grand-Est Hauts-de-France Bourgogne Franche-Comté a défendu le projet auprès des élus du territoire et de son équipe. Suite au refus de la Mairie déjà évoqué, l'association est tombée par hasard sur une offre de location d'un local qui correspondait à ses attentes : accueillir un tiers-lieu et du public – avec un espace co-working ouvert aux associations partenaires privées de locaux (pour une centaine d'euros par mois), un fablab et une « repair-zone », une zone de gratuité, une Amap et un bar, tout en améliorant les conditions de travail des salariés permanents de l'antenne de la ville et en les regroupant avec ceux de la délégation régionale Grand-Est élargie et des services de comptabilité de l'association nationale structurés en GIE, une dizaine de salariés en tout sur le site. La présence d'une piscine comme lieu de convivialité et le fait de se situer sur un territoire que la directrice connaissait bien, dans une zone proche d'une résidence universitaire souvent peu demandée et dans un quartier prioritaire de la ville, a fini de convaincre une partie de l'équipe de salariés et du conseil d'administration. En revanche, le coût de la location, 3 000 € plus 1 000 de charge et les travaux d'entretien, élevé par rapport à la situation précédente, quelques centaines d'euros, a été perçu par les salariés de l'antenne de Nancy comme une menace pour la stabilité financière de l'association et sa capacité à faire face à cette nouvelle dépense en plus des salaires, sans oublier ce que cela impliquait quant aux nouvelles modalités d'un travail regroupant les différentes équipes et ouvert au public. Source d'un conflit interne important et violent, la prise de risque voulue par une partie de l'équipe a conduit à la démission d'une partie des salariés et au départ d'un membre du CA. Reste que le bail de type commercial, signé avec un propriétaire qui possède d'assez nombreux bâtiments aux alentours (le site du magasin Norma, du club de tennis/squash, etc.), avec des renouvellements à 3 puis 6 et 9 ans a permis de faire un premier test de la viabilité du modèle sur une période assez courte, même si dès le départ, des travaux d'aménagement et de remise en état ont dû être réalisés par les membres de l'équipe et quelques bénévoles sur budget propre.

Pour le tiers-lieu Famileo d'un village rural, affilié à la fédération d'éducation populaire Enfants campagnards et regroupé historiquement et jusque récemment dans une association locale impliquant plusieurs communes rurales proches, le redéploiement de nouvelles activités sur le site autour des problématiques « jeunesse » plutôt qu'enfance et des activités de la Maison des services au public labellisée espace « France Services », a coïncidé avec une évolution de la

136 Les auteurs de ce chapitre tiennent à remercier Sophie Louey pour sa contribution à la réalisation des entretiens auprès du collectif Reactyst dont les verbatims sont mobilisés dans cette deuxième partie du rapport sur les tiers lieux

gouvernance associative mais également des locaux. Après son agrément CAF « Espace de vie sociale », au plus près des besoins du territoire, d'accompagnement à la parentalité, d'accès aux services publics et plus largement au numérique, l'association est finalement entrée dans une procédure de reconnaissance « tiers-lieu » auprès de la fondation orange et participe depuis peu au réseau départemental des tiers-lieux en cours de structuration[137]. De même, un premier déménagement de l'association vers un lieu plus convivial, a coïncidé avec la diversification des services, un LAPE (Lieu d'accueil Parents-Enfants), une bibliothèque, un espace ado, un espace France service ou encore un potager. Toujours locataire auprès d'un bailleur privé, 1000 € par mois sans les charges, l'association ambitionne désormais d'investir un nouvel espace plus grand et plus adapté en l'achetant, ce qui est acté. De fait, c'est l'ancienne association dont elle s'est séparée et qui a des fonds propres, qui va emprunter à la banque pour acquérir le nouveau local pour la somme de 240 000 €, à charge pour la nouvelle association Enfants campagnards du pays du Saintois et son « Espace de vie sociale », de verser des loyers mensuels et de faire les travaux d'aménagement et d'accessibilité. De fait, cette volonté d'acquérir le lieu fait suite à près de deux ans de recherche de locaux plus adaptés, y compris auprès de la commune et de la Communauté de communes, qui n'ont pu donner suite expliquant « ne même pas en avoir pour les Restos du cœur ».

L'incertitude existe également dans le cas où c'est un propriétaire mécène qui permet à un collectif d'occuper le lieu et d'y mener des activités, gratuitement ou à un prix symbolique, comme pour ce qui concerne notre étude, Topos, un tiers lieu culturel et artistique, même si ce projet demeure à bien des égards très singulier. Le lieu appartenait en effet à un artiste-sculpteur qui, avec sa compagne, a décidé d'animer un projet collectif culturel. Ce projet a été le point de départ d'un projet d'éducation populaire il y a une vingtaine d'années et qui, évidemment, ne se désignait pas comme tiers-lieu à l'origine. Le projet s'est ensuite développé, l'artiste-sculpteur et sa compagne se sont séparés et cette dernière a continué à animer et développer le lieu. Progressivement, il s'est inscrit dans le mouvement tiers-lieu en participant à la constitution du réseau régional, pour s'en éloigner récemment. Même si ce n'est sans doute pas le problème principal, se pose aujourd'hui la question de la pérennité du lieu mis à disposition informellement dans le cadre de la relation privée liant les deux principaux protagonistes d'origine. Le décès de celle qui incarnait le projet et la distance prise entre le propriétaire, totalement investi dans sa création artistique personnelle, pour laquelle il a obtenu une reconnaissance internationale, et ce qui se fait sur le lieu est désormais source d'incertitude. Même si ce dernier revient parfois dans le village dans lequel il a encore des attaches et participe à l'occasion à un ou deux événements festifs sur le site, le titre de propriété pourrait revenir à l'un de ses fils qui vit en Australie.

VI. Pistes de réflexion face aux difficultés liées à l'accès au lieu en cas de location ou mises à disposition

Pour sortir de l'incertitude, plusieurs solutions peuvent être envisagées. Les charges des espaces de co-working et plus largement du tiers-lieu dans son ensemble, étant principalement locatives, le paiement des loyers amène les collectifs à s'interroger sur l'accès à la propriété des espaces qu'ils occupent, dans le but de *« permettre aux communautés d'utilisateurs de devenir propriétaires des lieux »* (un fondateur).

137 Au niveau national, différents projets sont allés dans ce sens en saisissant l'opportunité d'articuler la problématique « Espace de vie sociale » et tiers-lieu pour obtenir de nouveaux financements, notamment liés à l'accès au numérique et en lien avec les projets d'éducation populaire.

Les membres impliqués dans le Coop-lab ont envisagé cette solution avec l'acquisition des locaux via une foncière éthique. On retrouve cette réflexion dans d'autres tiers-lieu ayant un mode d'accès par location à un propriétaire privée comme Le Spa ou Famileo. Plus largement, et dans le cas où l'association au départ du projet n'a pas les ressources propres ou les capacités d'emprunt, les réseaux des tiers-lieux travaillent aujourd'hui à la constitution d'une foncière sur le modèle de Terre de liens, afin d'avoir une propriété commune permettant d'avoir une certaine indépendance vis-à-vis des propriétaires privées, mais également des pouvoirs publics. Cette propriété commune ne peut toutefois pas répondre seule aux besoins fonciers et nécessite de trouver de nouvelles articulations avec les pouvoirs publics. La piste des baux emphytéotiques, notamment avec les propriétaires publiques, permet également de stabiliser dans le temps le projet et de ne pas être en permanence dans une relation de dépendance avec ces derniers.

Dans un autre registre, le décalage temporel qui peut exister entre l'obtention de certaines ressources ponctuelles et le règlement régulier des charges locatives et des loyers invite à envisager la possibilité de décaler les paiements ou d'obtenir une réduction du loyer. Ces solutions seraient convenues avec les propriétaires, compte tenu de la mise en valeur du bien – et même du quartier – opéré par la dynamique de tiers-lieux. Le Coop-lab a ainsi obtenu un loyer plus faible au regard de la surface du lieu, notamment parce que le lieu étant dégradé, c'est le collectif qui a assuré une grande partie de la réhabilitation des locaux. Ces solutions pourraient aussi s'envisager dans le cas de « coûts évités » par le propriétaire :

> « Plutôt que d'être squattés pour de bon, les propriétaires de lieux vacants lancent des appels à projets pour choisir leurs occupants et signer avec eux des conventions d'occupation précaire », observe de son côté Aude Masboungi, à la tête de La Belle Friche, agence spécialisée dans l'urbanisme transitoire.

Parfaitement intéressés, les promoteurs économisent ainsi les coûts de gardiennage. Collectifs d'artistes, d'associations solidaires ou d'agences d'évènementiel, les occupants temporaires exercent un travail gratuit — mieux, ce sont eux qui vont régler leur part pour payer les frais d'entretien du bâtiment vacant, les vigiles, etc. (Charrin, 2021). Ces exemples questionnent à nouveaux frais les relations entre propriété exclusive et usage du bien qui éclairent d'un jour nouveau les travaux dans une perspective de communs et de « faisceaux de droits » (Schalger, Ostrom, 1992, 1996 ; Orsi, 2013). Pour réduire l'incertitude des collectifs qui portent des tiers lieux dans un bail privé, cette propriété exclusive du lieu pourrait être contrainte par un droit de gestion des usagers du lieu, ceux-ci ayant un pouvoir de décision concernant les choix opérationnels.

Chapitre 2. Les ressources et leurs hybridations

Dans ce chapitre, nous appréhendons les ressources des tiers-lieux à partir de l'approche en termes d'hybridation des ressources (Gardin, 2008 ; Gardin, Robert, 2018) s'appuyant sur une approche substantive de l'économie telle que définit par Polanyi (2011) et comprenant le marché, la redistribution et la réciprocité. Ces trois types de ressources sont en effet généralement mobilisées dans l'ensemble des tiers-lieux mais dans des proportions variables afin de faire face aux dépenses inhérentes à leurs activités, notamment celles liées au foncier, qui impactent leur modèle économique. Nous tentons ici précisément d'articuler les deux dimensions pour analyser les corrélations entre les modèles économiques des tiers-lieux de notre enquête. Nous mettons ainsi en regard l'hybridation particulière de leurs ressources en la couplant à la structure de leurs dépenses. Par ailleurs, certains des lieux rencontrés font de la sobriété[138], voire de la débrouille ou de l'entraide, une condition à la réussite de leur projet en l'ancrant en partie dans des logiques non monétaires. Au fond, et au-delà du discours hégémonique le plus répandu sur les tiers-lieux qui en feraient la source de nouvelles dynamiques économiques marchandes et partant un nouveau gisement d'emplois et de revenus marchands sur les territoires, on constate au contraire que leur modèle économique demeure fortement encastré dans des logiques sociales et politiques où prévaut le modèle redistributif et surtout une forte mobilisation des logiques non monétaires et du bénévolat (Cervera, Lhuillier, 2023). En définitive, la question qui semble dominer les débats aujourd'hui est celle de savoir si les tiers-lieux pourraient être un espace de démarrage ou d'accueil d'activités générant de la valeur ajoutée marchande, des revenus et des emplois (des co-workers et/ou des organisations hébergées) mais aussi des loyers pour le tiers-lieu, sa réhabilitation et son animation, comme si c'était là la seule manière d'évaluer et de valider leur pertinence économique.

I. Le modèle économique des tiers lieux

Si l'on en croit France Tiers-lieux, les tiers-lieux seraient créateurs de dynamisme économique, entendu au sens étroit de l'économie marchande[139] : « les recettes des tiers-lieux proviennent en majorité de la location d'espace et de la vente de service permettant aux tiers lieux de s'affirmer comme des acteurs économiques » avec un chiffre d'affaires cumulé de 248 millions d'euros en 2019 (générés hors subvention) selon le rapport et sans plus de précision.

Globalement, les ressources marchandes des tiers-lieux passent par la vente de biens ou services variés. Il s'agit d'abord de la vente des services d'accompagnement et de formation, notamment lors de l'incubation de projets, mais aussi de plus en plus souvent de prestations de formation pour l'animation et le développement de tiers-lieux, voire pour encadrer les activités emblématiques de ces lieux que sont les activités liées aux nouvelles technologies comme les fablab, les médialab, etc. Vient ensuite, sans préjuger de leur importance respective, la vente de services culturels et de loisirs, avec l'organisation de concerts, de spectacles, d'expositions, etc., ou encore les ventes générées par les activités de restauration et de bars lors des évènements festifs notamment, ou pour renforcer la convivialité de l'espace de co-working lorsqu'il existe. On doit mentionner également les ventes d'autres biens ou services produits dans le tiers-lieu, en particulier celles liées aux activités cœur de métier de l'association porteuse, dans le champ

138 Nous entendons le terme « sobriété » dans sa définition d'origine mise en avant par le mouvement de la décroissance. La sobriété est abordée comme volontaire et produisant les conditions d'une possible émancipation. Elle concerne une aspiration à la lutte contre l'hubris et a un caractère auto-limitatif. Cette acception est en décalage avec le terme aujourd'hui mis en avant dans les médias et les politiques publiques.

139 Ce que Polanyi (2007) désigne par l'expression *« sophisme économiciste »*, qui *« consiste en une tendance à poser une équivalence entre l'économie humaine et sa forme marchande »*.

de l'éducation populaire par exemple, avec les centres aérés, l'accueil des classes, voire les activités périscolaires etc., ou celles mises en place par les acteurs hébergés, dans le secteur culturel par exemple, lorsque le tiers-lieu accueille des artistes ou compagnies qui proposent une programmation sur place. On pourrait ainsi lister ici toutes les ventes qui ont trait à la production des co-workers et structures hébergées mais en notant qu'une grande partie n'entre pas dans le chiffre d'affaires direct du tiers-lieu et dans la définition de son modèle économique, si ce n'est qu'elles permettent à ces structures de s'acquitter des charges locatives. En effet, une des ressources marchandes les plus importantes des tiers-lieux est constituée des recettes générées par la location d'espaces, notamment auprès des co-workers et plus généralement par toutes les recettes liées au droit d'usage de tout ou partie du site.

Sans prétendre être exhaustif dans cette tentative de classification des différents types de ressources marchandes mobilisés et/ou mobilisables dans les tiers-lieux, notamment parce que nous l'établissons à partir des terrains que nous avons étudiés, il semble surtout important de revenir sur ce choix de classer ces ressources dans la catégorie marchande. Leur catégorisation marchande est en effet moins évidente qu'il ne pourrait y paraître. Ainsi, parmi ces ventes, certaines prennent clairement leur distance avec la logique marchande, soit parce que les prix sont fortement socialisés et ne reflètent pas les coûts de production, soit parce que les prix sont dits libres, c'est-à-dire qu'ils sont fixés librement par l'usager ou par le producteur/contributeur.

Dans les tiers-lieux inclusifs et d'éducation populaire par exemple, lorsqu'il s'agit de l'accueil des personnes en situation de fragilité ou de services éducatifs, les ventes sont effectuées à des prix qui ne couvrent pas les coûts de production, ce qui, dans la catégorisation des économistes, renvoie à ce qu'il est convenu d'appeler des services non marchands, les financements issus de la redistribution s'avérant la source principale de la solvabilisation. Dans le rapport France Tiers-lieux, lorsqu'il est fait mention du chiffre d'affaires marchand généré hors subvention, il convient dès lors de garder à l'esprit qu'une partie de ces ventes s'est faite à perte parce qu'elles sont complétées par un financement public. Même lorsque le prix de vente couvre le coût, il est souvent permis par un financement public à l'origine de la ressource qui permet l'achat, par exemple lorsque dans l'un des cas étudiés, l'école sous-traite des formations au tiers-lieu sachant qu'elle est elle-même en grande partie financée sur des fonds redistributifs. Enfin, et même si cette confusion n'a pas été faîte lors des entretiens réalisés, il convient de souligner que le fait de recevoir des financements publics, par exemple parce qu'on anime un espace de vie sociale, ne saurait être considéré comme une recette marchande issue de la sous-traitance d'un service public, y compris si dans la comptabilité associative, elle est enregistrée comme une recette liée à des prestations de service sans plus de distinction sur la source du financement.

Par ailleurs, dans les tiers-lieux, il n'est pas rare que les ventes se fassent suivant une logique très encastrée socialement et politiquement dans le sens où chacun est libre de fixer le prix d'achat ou de vente. La pratique des prix libres et de la gratuité comme cas limite, montre combien, même en cas de recette liée à un acte d'achat et de vente, on peut parfois difficilement la qualifier de marchande. Pour les prix libres régissant les achats en effet, ils sont fixés en fonction, soit de la reconnaissance subjective par l'usager du service rendu - on parle alors de prix conscient pour lesquels le tiers-lieu réalise un travail de pédagogie sur les coûts de production -, soit en fonction de ses capacités à payer jusqu'à la gratuité. De même, l'instauration de modèles contributifs/rétributifs ou chacun fixe la valeur du service qu'il estime avoir rendu (voir *supra* chapitre 3. 1.1.) avec ensuite une délibération potentielle en cas de désaccord, est très éloignée de l'image que l'on peut avoir de la procédure fixant un prix

marchand, quand bien même les dimensions sociales et politiques existent également dans cette dernière[140].

Plus globalement la capitalisation des travaux sur les modèles économiques des tiers-lieux réalisée via le Movilab ouvre les perspectives sur la pluralité des ressources et hiérarchise de fait la manière de mobiliser les financements sous une forme monétaire :

> « Toute structure peut faire rentrer de l'argent dans ses caisses de trois manières différentes. Primo, en proposant des produits, des services ou des solutions payantes à (certains de) ses publics. Ce sont les revenus tirés de ses activités propres. Secundo, des subventions publiques qu'une structure est capable d'aller chercher. Et troisièmement, des revenus issus des mécanismes de donations privées (que ce soit par des particuliers, des entreprises, des fondations, ...). »[141].

Une première remarque concerne les financements issus de la logique redistributive. Si ces derniers jouent un rôle central dans les tiers-lieux inclusifs et d'éducation populaire, ils constituent la ressource majoritaire y compris dans des tiers-lieux considérés comme à forte « dynamique économique » sous-entendu marchande. De fait, et dans la majorité des cas, il s'agit de financements non liés aux dispositifs tiers-lieux, même si la crise « Covid » et le nouveau financement national mis en place pour les tiers-lieux avec les Manufactures de proximité a permis d'élargir le nombre de projets éligibles après celui des Fabriques de territoires. Ils relèvent plutôt des domaines d'activité principaux des tiers-lieux (financement CAF pour les espaces de vie sociale, financements de projets culturels, financement de l'accompagnement entrepreneurial, etc.), avec parfois des financements plus transversaux aux domaines d'activité : politique de la ville, ESS, vie associative… Autre ressource non négligeable de ce type, le recours aux services civiques, ou encore l'emploi d'apprentis sous contrats de professionnalisation. Pour ce qui concerne les terrains dans les Hauts-de-France, les contrats d'apprentissages se sont développés notamment dans le cadre du master Tiers-lieux et dynamiques territoriales (voir : *supra* chapitre 3.I.2.), avec l'opportunité qu'a présentée l'aide gouvernementale exceptionnelle (du fait de l'épidémie) de 8 000 €[142] par étudiant ainsi recruté.

Une deuxième remarque concerne les ressources issues de la logique réciprocitaire, ici sous une forme monétaire, les dons privés. Si le bénévolat n'apparaît pas explicitement dans cette liste des ressources monétaires, il convient bien entendu de l'intégrer comme une des ressources centrales des tiers-lieux rencontrés. D'autant qu'au final les ressources issues des dons monétaires sont, dans les cas étudiés, très faibles, si l'on écarte le cas limite des cotisations/adhésions appelées comme nous allons le voir à jouer un rôle important dans le tiers-lieu les Communeurs et dont on peut considérer qu'elles relèvent d'une hybridation entre la logique marchande et la logique réciprocitaire[143]. Globalement, la réciprocité prend essentiellement la forme du bénévolat et des expérimentations autour du paradigme de

140 Dans ce cas, elles sont en phase, non pas avec les valeurs de l'autonomie et de la délibération démocratique mais avec les valeurs qui fondent « l'esprit marchand », comme la recherche de l'intérêt égoïste et du profit, pour reprendre l'analyse polanyienne du « *Zeitgeist* » (esprit du temps) (Polanyi, 2007).

141 https://movilab.org/wiki/Les_mod%C3%A8les_%C3%A9conomiques_des_Tiers_Lieux#Comment_finance-t-on_un_Tiers_Lieux_physique_.3F

142 Aide renouvelée depuis le 1er janvier 2023 avec un montant revu à 6 000 euros.

143 L'INJEP, par exemple, dans son enquête nationale sur l'engagement associatif et les dons des Français (ENEAD) met les adhésions au côté des dons et du bénévolat pour témoigner de la spécificité de l'engagement associatif alors que tendanciellement aujourd'hui et selon les domaines d'activité, les financeurs publics les considèrent plutôt comme des ventes de service pour les associations

l'économie contributive. C'est elle qui permet le plus souvent d'équilibrer des modèles économiques fragiles.

Une troisième remarque est qu'il convient de mettre en regard la diversité de ces ressources avec les dépenses qu'elles doivent pouvoir couvrir pour garantir la stabilité du modèle économique. De ce point de vue, et notamment dans les tiers-lieux rencontrés, les dépenses demeurent relativement faibles et les projets font part d'une économie certaine de moyens. Cette économie de moyens est d'abord caractérisée par une sobriété en emploi, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, dont ceux dits aujourd'hui de « facilitateurs », encore peu répandus. Elle est aussi caractérisée par des emplois aidés ou l'apprentissage. Enfin, le bénévolat ou la logique contributive viennent combler cette faiblesse de l'emploi rémunéré et/ou stable, quand il ne s'agit pas d'un choix plus volontaire pour garantir l'indépendance des lieux à la fois vis-à-vis des contraintes marchandes et de la régulation tutélaire publique. Le point le plus épineux concerne les dépenses liées au lieu, à son achat ou à sa location le cas échéant, à son entretien et à sa rénovation, mais également les dépenses liées aux charges de fluide. Le modèle économique des tiers-lieux est ainsi largement impacté par la dimension immobilière, ce que nous rappellerons en conclusion de ce chapitre en croisant la dimension foncière et l'hybridation des ressources dans un tableau synthétique. Enfin, pour être complet, il faut tenir compte des dépenses liées à la production et aux consommations intermédiaires qu'elles impliquent (boissons, aliments, petits matériels, matériels informatiques, etc.), mais qui demeurent plus anecdotiques.

Une dernière remarque porte sur le décalage entre les politiques publiques nationales de soutien aux tiers-lieux qui sélectionnent quelques projets éligibles portant des projets-phare et le quotidien de l'appui public aux tiers-lieux auto-déclarés. Sur notre échantillon de 10 tiers-lieux, un seul a été reconnu « Manufacture de proximité » la dernière politique publique nationale de soutien au développement des tiers-lieux avec un montant de 150 000 € sur trois ans et deux autres avaient été précédemment lauréat de l'AMI « Fabrique de territoire » sans avoir connu un prolongement de cet appui. Nous y reviendrons, dans le chapitre 4 consacré aux liens aux politiques publiques, mais pour parvenir à mobiliser des ressources de la redistribution, les tiers-lieux doivent solliciter le mille-feuilles des financeurs publics en fonction de leur territoire d'implantation et de leur domaine d'activités. Cette situation les amène dans certains cas à avoir des stratégies de sobriété plus ou moins choisies mais aussi à revendiquer une forme d'autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics dans un contexte où leurs financements sont perçus comme contingentés ou en diminution.

II. Une typologie d'hybridation

On peut à partir de la caractérisation de la diversité des ressources mobilisées et en la croisant avec la structure de leurs dépenses, en particulier celles afférentes aux charges immobilières, proposer une typologie des tiers lieux rencontrés.

1. Une hybridation ancrée prioritairement sur la réciprocité et des ressources monétaires limitées

Dans les tiers-lieux culturels et de loisirs, la part marchande se révèle parfois non négligeable, en tous cas si on s'en tient aux seules ressources monétaires. Reste qu'elle est souvent couplée à une forte économie de moyens, peu d'emploi et des charges locatives faibles, qui permettent à la logique réciprocitaire et au bénévolat d'assurer de manière stable l'équilibre du modèle économique. Deux des cas étudiés reflètent ce type d'hybridation.

Tout d'abord, Chez Célestine, les produits du bar, de la restauration, de la billetterie, de la location des espaces, et des prestations, constituent les ressources marchandes qui représentent 80% de son budget monétaire, ce dernier demeurant modeste et permettant de couvrir des charges locatives et salariales limitées (un cuisinier, un coordinateur et des emplois aidés ou en apprentissage). La redistribution provient de subventions obtenues auprès de la Métropole, de la Région Hauts-de-France, de la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC), du Fond de Développement de la Vie Associative (FDVA), du CROUS, de Pôle emploi, du département du Nord, de la ville et d'un partenariat de mécénat avec une fondation d'entreprise. Le bénévolat est très important sans être valorisé monétairement et le tiers-lieu mobilise une communauté d'une centaine de personnes. Ces dernières viennent Chez Célestine pour servir au bar et à la restauration, réaliser des travaux d'aménagement, donner des cours, proposer des ateliers ou des soirées. Le bénévolat est aussi présent à des postes administratifs ou de communication. Outre la contribution de temps avec le bénévolat, la réciprocité prend également une forme monétaire avec les dons de la fondation.

> « Le recours au marché pour les ressources monétaires permet aux yeux des membres, « d'être une structure plus indépendante car moins soumise aux aléas politiques (…). En revanche, elle doit conserver un taux de fréquentation important à ces évènements pour assurer sa pérennité économique. » (Chez Célestine, 2022).

Pour autant, la liste des financeurs publics montre leur importance même si en volume la part reste minoritaire dans le budget monétaire. Surtout le local est une propriété publique louée à un prix modéré facilement compensé par les sous-locations aux structures et personnes accueillies. Ce tiers-lieu en est à sa deuxième année de fonctionnement et il est toujours dans une phase de montée en charge. Il est encore difficile de cerner le type d'hybridation qu'il réalisera au stade de stabilisation entre une reconnaissance plus forte par cette diversité actuelle de financeurs publics, une assise plus importante sur des financements provenant de la vente de biens et de services comme il le projette ou un équilibre entre ses ressources monétaires et des engagements réciprocitaires qui se maintiendraient voir se développeraient au-delà de la phase de démarrage au cours de laquelle l'impulsion réciprocitaire est déterminante.

Le modèle réciprocitaire sobre en ressources monétaires est, en revanche, typiquement celui adopté à Topos, autre tiers-lieu culturel étudié et créé en 2001. Ici, l'absence de dépenses autorise un plus faible recours aux ressources monétaires. Le fait que les bâtiments soient prêtés permet une grande souplesse et la location des espaces à prix modiques aux compagnies, artistes et musiciens, ces prix étant négociés au cas par cas. La vente de services à l'extérieur (centre aéré, classes de découvertes) suffit à financer les charges de fluide et l'entretien de la chaudière, l'emploi à mi-temps du seul salarié s'étant fait par l'intermédiaire d'une fédération locale d'éducation populaire grâce aux prestations d'animation. Pour le reste, la ressource est essentiellement bénévole, au travers de l'engagement de la personne chargée de l'accueil et de l'entretien, hébergée gratuitement, et au travers de l'implication d'une équipe d'une dizaine de personnes autour de la gestion, de l'animation et de l'administration de l'association, sans oublier les volontaires ponctuels lors d'événements festifs et/ou militants.

2. Une hybridation avec une place centrale de la redistribution et de la réciprocité

Tiers-lieux inclusifs, d'éducation populaire et tiers-lieux éducatifs ont des ressources importantes provenant de la redistribution dont l'origine varie suivant les activités développées et qui en font des espaces de redéploiement des politiques sociales. Quatre des cas étudiés peuvent illustrer ce type d'hybridation des ressources.

Premièrement, l'association Dofasol et son tiers-lieu le Barbû cherchent des fonds publics et parapublics (CAF, ARS, MSA...). Le plus important financeur est la CAF grâce à l'agrément Espace de vie sociale (EVS) qui lui permet d'avoir des aides pour les actions autour de la jeunesse et de la parentalité, mais aussi grâce à des prestations de service d'animation. Ces soutiens publics permettent de financer le fonctionnement de l'association (matériel et humains) et ses actions. Le bénévolat est très présent avec une présidente, bénévole à temps plein et d'autres administrateurs moteurs pour la mise en place d'activités, de spectacles, de soutiens techniques et organisationnels lors des temps forts. Avec le recrutement de salariés, les bénévoles s'impliquent moins dans les tâches quotidiennes. L'association tient à garder cette synergie et travaille sur de l'accompagnement ou des actions avec différents partenaires pour qui la notion d'entraide est importante. Beaucoup de dons en nature sont faits par les adhérents, notamment des livres, des costumes ou encore des meubles. L'association peut d'ailleurs être facilement submergée par ces dons et devenir un lieu de stockage et de dépôt. D'autres entrées de fonds, tout en restant limitées, concernent les interventions dans différentes structures, la vente de spectacles créés par les adhérents, une billetterie, une adhésion et un bar avec des prix accessibles. Enfin, la participation des « usagers » est comptée en tant que don monétaire, ce fond étant appelé le "potch".

Deuxièmement, Le Famileo, rattaché à la fédération Les enfants campagnards, a articulé le développement de son tiers-lieu à un redéploiement de ses activités lui ayant permis d'obtenir un agrément Espace de vie sociale et les financements CAF à la clef. Avec un loyer relativement modeste auprès d'un bailleur privé s'élevant à 1 000 €, cette ressource dominante assure l'équilibre du financement des 3 emplois principaux, dont un dédié aux activités informatiques. L'apport en financements publics est complété par ailleurs par l'obtention de la mission de guichet « France Services », ce qui a conduit à l'embauche d'une salariée dédiée à l'accueil et à l'accompagnement des publics et contribué à stabiliser davantage le caractère hybride du lieu, particulièrement sur sa mission sociale[144]. Enfin, la reconnaissance « tiers-lieu solidaire » au travers d'un financement de la fondation Orange a sans doute contribué à l'inscription du projet dans la dynamique tiers-lieux. Aujourd'hui, le modèle économique de l'association est suffisamment stable pour lui permettre d'envisager l'achat de locaux, en mobilisant un emprunt bancaire et les réserves de trésorerie de l'association locale du réseau Enfants campagnards dont elle était partie intégrante avant de redéfinir son projet en créant une nouvelle association locale. Dernier élément, les activités proposées aux habitants sont gratuites, que ce soit les activités du LAPE, de la friperie, de la bibliothèque ou de l'accueil adolescent. La réciprocité est du reste au centre de la dynamique avec la mobilisation classique des bénévoles associatifs, la mise en place d'une adhésion, mais aussi au travers des activités du SEL (Système d'échange local).

Troisièmement, pour Les Communeurs, le modèle réfléchi par l'équipe projet, prévoit que 20 % des coûts soient couverts par les adhésions et les cotisations, que 20 % par les fonds propres d'Avec Différemment et 60 % par les subventions, les potentielles recettes, la location ponctuelle du lieu, et les dons. La mise à disposition du local pour les partenaires est fixée à 150 € par an. Les bénévoles, « usagers » et habitants du quartier fréquentant le lieu peuvent

144 Les guichets « France Services » ont été mis en place par l'État en 2018 pour lutter contre la présence insuffisante des services publics sur les territoires et faciliter les démarches d'accès aux droits. Cette mise en place vient pallier le recul des services aux publics, notamment sociaux et/ou de protection sociale, particulièrement dans les zones rurales, comme ceux du département, de la CAF, de la CPAM ou de la CARSAT. Ainsi, ces guichets (accueil) sont assurés par les associations inscrits auparavant sur les territoires et déjà engagées dans une démarche de « proximité » avec les habitants.

prendre un abonnement d'un montant de 20 € à l'année qui leur donne accès à l'ensemble des activités programmées sans coût supplémentaire, excepté pour les actions nécessitant des moyens spécifiques. Enfin, le local peut être loué par des personnes et structures en dehors du projet, pour un prix de 25 € la demi-journée et 50 € la journée. Dans la phase de lancement, l'équipe projet d'Avec Différemment assure la coordination, la mise à disposition du lieu, l'organisation et le fonctionnement. On retrouve ainsi une forme d'autofinancement semblable à celle de la Pyramide que nous présentons dans la suite, avec un appui fort de l'association-mère. Le bénévolat au sein du tiers-lieu se traduit par la valorisation du temps des « usagers » qui s'impliquent régulièrement dans le projet à travers une convention de bénévolat avec la pair-aidance, définie comme « l'aide mutuelle que s'apportent des personnes concernées par une problématique commune ». Des conventions de bénévolat sont aussi mises en place avec des habitants du quartier, réalisant par exemple des ateliers d'écriture. Le poste de coordination et d'animation doit faire l'objet d'un financement sollicité auprès de plusieurs financeurs publics : le Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'éducation Populaire (FONJEP), le Fonds de Développement de la Vie Associative (FDVA) ou encore la Métropole et ses dispositifs telle que la Politique de la Ville.

Enfin, pour le Spa, le modèle économique doit pour l'essentiel permettre le financement du loyer et des fluides (respectivement 3 000 € et 1 000 €) ainsi que de l'emploi d'animateur du fablab et plus récemment d'un animateur dédié pour le lieu. Pour ce qui est des charges locatives, elles sont assumées par les structures de coordinations locales, régionales mais aussi nationales de l'association Les grands bricoleurs, sachant que la comptabilité du tiers-lieu n'est pas séparée du reste de l'association et que cette dernière perçoit de quoi financer les activités des deux autres structures de coordination et notamment les sommes permettant de couvrir les frais de personnel afférents. Le surcoût de loyer par rapport à la situation précédente est également en partie, mais de manière modeste, assumée par la location des espaces de co-working à d'autres associations mais les tarifs sont faibles et le nombre d'associations accueillies peu important et irrégulier. Une autre ressource complémentaire est celle liée aux activités conviviales du tiers-lieu, avec les ventes du bar mais aussi avec l'accès à la piscine, même si le prix de celui-ci demeure modique afin de permettre aux habitants de venir s'y rencontrer et s'y baigner. Les deux emplois directement développés avec les activités du tiers-lieu sont financés par le budget éducatif global du projet d'éducation scientifique de l'association et des financements redistributifs s'y rattachant pour l'animateur du Fablab et par un financement spécifique tiers-lieu pour le plus récent, le Spa ayant été reconnu « Fabrique de territoire » (150 000 € sur trois ans, qui ne seront pas renouvelés), dans le cadre de la politique publique de soutien national. La réciprocité se manifeste par l'engagement associatif des bénévoles, notamment et au-delà des bénévoles traditionnels de l'association, celui des nouveaux arrivants mobilisés pour aménager le lieu et organiser des moments festifs, avec notamment des repas le plus souvent proposés à prix libres.

3. Une hybridation ancrée prioritairement sur la réciprocité avec une logique marchande problématique et un financement redistributif complémentaire indispensable

Ce type d'hybridation est illustrée par les études de cas des tiers-lieu La Co-Hab et le Coop-lab, des espaces de co-working autogérés. Ces tiers-lieux de co-working disposent de ressources marchandes dont évidemment celles issues de la location des espaces de travail auprès des co-workers ou plus largement des privatisations de l'usage du lieu. Ces ressources, qui manifestent leur ancrage sur le marché, sont importantes car elles permettent de payer les charges locatives et courantes. Cependant, ces lieux ne peuvent exister sans la dynamique réciprocitaire et une

implication bénévole conséquente, surtout s'ils veulent pouvoir continuer à garantir l'accessibilité des espaces au plus grand nombre à des loyers modérés. Ainsi, La Co-Hab est un exemple emblématique de l'importance de la dimension « contributive » dans le fonctionnement des tiers-lieux. Cette forme renouvelée de la réciprocité permet de dépasser certaines des limites du bénévolat et d'entretenir la dynamique collective, tout en garantissant une certaine sobriété monétaire. Elle permet également aux contributeurs d'obtenir un retour sur leur investissement en temps pour le collectif qui complète opportunément leurs revenus limités, sans que ce dernier ne puisse être assimilé à un échange marchand, y compris lorsqu'il n'est pas simplement une banque de temps et qu'il prend une forme monétaire. Ainsi, La Co-Hab, qui se présente comme l'espace de co-working le moins cher de France, pratique des tarifs très faibles pour l'usage par les co-workers. Ces tarifs bas dépendent en fait d'un fort engagement bénévole et de la dynamique collective contributive vertueuse qui permet de réduire les charges de structure. Quoique de manière moins poussée, une partie des tâches d'animation collective étant externalisée, le Coop-lab a pu aussi fonctionner grâce à une participation importante de la communauté qui a fondé et s'est agrégée sur ce lieu. Ce constat pourrait être élargi à l'ensemble des espaces de co-working, si l'on en croît l'un des membres fortement impliqués dans ce projet, qui affirme à propos des espaces de co-working à dominante marchande :

> « En fait ils se sont dits ah ouais ça monte, c'est pas mal, créons un espace de co-working dans la tour Euralille, machin et en fait ils ont compris que ça rapporte rien. C'est un business qui est mort parce que soit tu fais de la prestation de service. En gros, les co-workers qui étaient intéressés par le co-working, ils ont pas les sous… Enfin, à partir du moment où tu fais un business model où la place de co-working, elle est au prix d'un bureau privatif, euh… Le business il existe pas quoi donc si tu veux le faire moins cher, tu peux ben… La contrepartie c'est moins de service et donc pourquoi payer pour moins de service si t'as pas… » (Collectif Reactyst, mai 2021).

Dans cet extrait, l'interviewé met en lumière le fait qu'une entreprise qui en a les moyens préférera toujours louer un bureau fermé plutôt que de mutualiser des espaces de travail. Les espaces de co-working ne seraient donc pas aussi rentables qu'on ne le penserait. Plus fondamentalement, sans logique réciprocitaire, pas de dynamique collective réelle, et sans cette dernière, pas de tiers-lieu, l'espace de co-working se réduisant à un projet immobilier marchand avec quelques espaces transversaux. De même enfin, on ne saurait faire l'impasse ici sur la question de l'accessibilité de ces lieux à des projets dont la rentabilité est problématique ou non souhaitable : lorsqu'il s'agit de produire des services sociaux ou culturels à forte dimension d'utilité collective et que le projet associatif fait en sorte que le prix ne soit pas une barrière à leur accès et/ou lorsqu'il s'agit de projets innovants en phase de démarrage et qui n'ont pas encore atteint une taille suffisante.

Ainsi, les tiers-lieux mobilisent des ressources marchandes encastrées au sein de formes de réciprocité parfois très poussées et ce en cohérence avec leur projet associatif. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la communauté y joue un rôle fondamental et peut parfois être perçue comme plus importante que le lieu pour « faire tiers lieux ». S'y retrouvent finalement des personnes qui se connaissent bien et souhaitent travailler ensemble ; des travailleurs habitués à coopérer et à s'impliquer dans la cogestion du lieu. Ceci se formalise dans la gouvernance de ces tiers-lieux : à La Co-Hab, ce sont les membres activement contributeurs du lieu qui le gèrent et disposent ainsi de droits et de devoirs supplémentaires. En reprenant la typologie des droits de propriété d'Ostrom et Schlager (1992), on peut dire que les droits d'accès et d'usage peuvent déboucher sur des droits de gestion et de prises de décision opérationnels, car pouvoir cotravailler dans ces lieux suppose une adhésion à l'association gestionnaire et à son projet associatif. Les usagers payent pour avoir accès au lieu, mais en sont

aussi les décideurs, sous condition d'une implication conséquente dans sa gestion. De nombreux débats ont été menés sur la définition, et donc les droits, des « Co-Habitants » ou des « membres actifs », ces derniers devant répondre à plusieurs critères dont le fait de contribuer à l'espace une heure par semaine sur 50 heures d'usage du lieu ou d'être présent physiquement au minimum 10 jours par trimestre ou 30 jours par semestre[145].

Par ailleurs, les ressources sont insuffisantes pour faire face aux dépenses imprévues ou de développement. Ce qui a notamment conduit à l'arrêt du projet Coop-lab avec la faillite du restaurant. Plus largement, la faiblesse des ressources marchandes implique de recourir à des formes de redistribution en complément de la dynamique réciprocitaire lorsque cela est nécessaire. Le Coop-lab a ainsi obtenu des financements publics ponctuels pour le démarrage de la part de la Ville (10 000 €) dans le cadre du Plan Local de Développement de l'ESS pour la caution et les frais de déménagement, ainsi que 10 000 € de la Métropole sur un appel à projets (Crida, 2014, p.10). La Co-hab est également subventionnée par la Métropole à hauteur de 50 000 € depuis 2020, ainsi que de manière indirecte par le loyer faible dont elle dispose par le biais du loyer attractif de Métropole Habitat, l'Office Public de l'Habitat de la Métropole. Par ailleurs, elle a été sélectionnée dans le cadre de l'appel à projets « Fabrique de territoire » avec deux autres lieux de la Métropole afin de développer ce que l'association considère comme le volet « tiers-lieux » de son projet : les activités et événements ouverts sur le quartier en dehors des heures de travail.

4. Une hybridation ancrée prioritairement sur la redistribution et une aspiration au marché

Un dernier type d'hybridation identifié renvoie à un appui important sur la redistribution tout en aspirant à davantage de ressources marchandes. On repère deux des études de cas dont la conduite des projets est façonnée par ce type d'hybridation : La Pyramide et Abribus.

L'économie du tiers-lieux La Pyramide se base tout d'abord sur ses projections de locations effectuées aux entreprises, associations, collectivités, etc., et aux ensembles scolaires de l'ESCI dont elle est un établissement. Des tarifs fixes, « de base », sont établis, mais ils sont évolutifs : ainsi, « si une entreprise est prête à s'engager dans la responsabilité éducative[146], alors le tarif peut être revu à la baisse ». Dit autrement la contribution réciprocitaire des clients entraîne une diminution des ressources marchandes. D'autres ressources marchandes proviennent de prestations de formations : formation de « Fablab Manager », journées pédagogiques proposées aux établissements scolaires (atelier d'intelligence collective, atelier « maker » au fablab et au medialab…). Finalement, la mise à disposition d'espaces à l'ensemble scolaire ESCI est aujourd'hui la principale ressource, même si l'objectif est de diminuer cette proportion à 50 % d'ici 2024 en proposant de nombreux services supplémentaires[147] avec un développement des ventes de services aux entreprises. Reste que jusque-là, le type de marché développé est pour le moins particulier, presqu'exclusivement encastré, car il est interne au groupe scolaire dont

145 Sur ces débats, voir : https://www.loomio.com/d/TEs1CtZm/la-proposition-actuelle-manque-de-la-d-finition-de-ce-qu-est-un-coroutinier-ce-qui-fait-que-tout-le-monde-peut-objecter-priori-, consulté le 6 janvier 2023.

146 Voir : *Manifeste pour la responsabilité éducative des entreprises - Idées & actions pour mieux impliquer les entreprises comme acteurs de l'éducation*, publié en juin 2018 par le think tank Vers le Haut. Dans ce manifeste, les entreprises sont « appelées à s'engager en faveur de l'éducation en collaborant avec les acteurs du monde éducatif ».

147 Les ressources de la Pyramide ont ainsi augmenté de 184 % sur l'année scolaire 2021-22. Cette augmentation des produits est allée de pair avec l'augmentation des charges, et notamment des fluides comme l'électricité. Les postes de dépenses les plus importants à la Pyramide sont l'énergie, les ressources humaines, le loyer, et le nettoyage du bâtiment.

les ressources proviennent de financement de la redistribution. Le projet s'appuie en outre sur des ressources humaines relevant de la mise à disposition de personnels par l'ESCI ou en bonne partie pris en charge par la collectivité (service civique, apprentis…).

On retrouve cette même aspiration au développement des ressources marchandes à Abribus, mais la part des ressources redistributives estimée demeure largement majoritaire avec 70 % d'un budget important, d'environ 800 000 euros. Les charges locatives sont désormais directement payées par les résidents au bailleur, une société d'économie mixte dans laquelle la Ville est majoritaire, et ne donnent donc plus lieu à recettes pour le tiers-lieu qui s'acquitte pour sa part de son propre loyer. Reste des espaces communs qui représentent une source importante de recettes avec des locations, notamment aux entreprises, et des privatisations des espaces, notamment de convivialité, sans oublier les recettes du bar dans les moments festifs. Cependant, la part la plus importante du financement est à mettre en lien avec les politiques publiques de soutien aux actions d'accompagnement de projets entrepreneuriaux qui permettent de financer les 6 postes, dont un spécifiquement dédié à cette mission, ainsi que celui de directeur et de « concierge ». Si les financements liés à ces actions sont bien majoritairement publics, ils donnent lieu à des activités de formation et d'accompagnement parfois sous forme tarifée. Surtout, ces politiques publiques visent le développement de l'entrepreneuriat y compris dans des champs spécifiques comme l'ESS avec le programme d'accompagnement « ESS we can » ou dans le domaine culturel où il est question d'un soutien au développement de l'entrepreneuriat culturel à travers un financement important de la DRAC (projet Fluxus). La professionnalisation prônée et les méthodes de gestion employées visent à insuffler une logique économique orientée vers le marché comme horizon de la validation du modèle économique et de sa solidité, même si au niveau de l'incubateur et plus largement du tiers-lieu, les financements redistributifs demeurent dominants, et même si les modèles économiques de la plupart des projets incubés peinent à trouver leur équilibre sur le seul marché. Plus récemment, Abribus a obtenu la reconnaissance « Manufacture de proximité » (150 000 € sur trois ans). Pour ce qui est enfin de la réciprocité, elle demeure faible, mais peut être repérée lors des événements festifs. Dans ce cas, l'équipe salariée de l'association animatrice du tiers-lieu est fortement impliquée, y compris parfois au-delà des missions salariées proprement dites. Les résidents sont également impliqués, sans oublier les bénévoles formellement engagés dans la gouvernance associative, mais qui reflètent au fond le rôle encore central des acteurs publics dans le projet, notamment la Mairie, principale actionnaire de la société d'économie mixte.

5. Croisement des droits de propriétés et types d'hybridation des ressources

Au final et malgré une aspiration au développement des ressources marchandes, voire un ancrage explicite dans « l'esprit marchand », illustrée par les deux derniers cas présentés dans ce chapitre et au regard de l'analyse des ressources des huit autres terrains, il n'est pas possible de rapporter l'économie des tiers-lieux étudiés à une approche par le social business model. En effet, nous constatons d'une part une forte présence des logiques réciprocitaires et redistributives, et d'autre part, l'encastrement social et politique intrinsèques de leur économie. Que cela se manifeste au travers de la construction sociale des prix appliqués (prix libre ou négocié au cas par cas, modèle contributif/rétributif), de la priorité donnée aux projets associatifs et politiques avec la question de l'utilité sociale des projets hébergés, accueillis et/ou incubés, ou tout simplement par la vocation sociale de ces lieux logiquement financés sur fonds publics dédiés, les tiers-lieux associatifs étudiés semblent au fond refléter une forme résurgente d'articulation entre impulsion réciprocitaire associative, fortement attachée aux principes d'autonomie collective, et mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine économique et sociale.

Tableau : Croisement droits de propriété et types d'hybridation des ressources

Types d'hybridation des ressources **Types de lien aux droits de propriété**	Réciprocité forte et ressources monétaires limitées	Redistribution et réciprocité	Réciprocité et marché problématique complétés par redistribution	Redistribution et aspiration au marché
Propriété de l'association		Les Communeurs TL inclusif		La Pyramide TL éducatif
Location à un propriétaire privé ou à logique commerciale		Le Spa TL éducation populaire Famileo TL social	Coop-lab TL co-working	Abribus TL d'incubation
Location et mise à disposition par une collectivité locale, un bailleur social ou un mécène privé	Chez Célestine TL culturel (phase de démarrage) Topos TL culturel	Le Barbû TL éducation populaire	La Co-hab TL co-working	
Type d'activité de tiers-lieu	Culturel	Inclusif et éducation populaire	Co-working	Éducatif et incubation

Si les types de propriétés et les contraintes ou opportunités qu'ils entraînent impactent leur manière d'hybrider les ressources, la corrélation entre ces deux dimensions n'apparaît pas comme le facteur exclusif permettant de comprendre l'agencement des modèles socio-économiques. Nous constatons en effet que le domaine d'activités investi avec la possibilité (et le choix) de faire ou non payer l'usager final est aussi une variable à prendre en compte. Deux autres dimensions sont par ailleurs incontournables. Il s'agit d'abord de la manière de réaliser le travail nécessaire au fonctionnement de ces tiers-lieux en fonction du projet associatif, avec le recours soit au bénévolat et à l'engagement réciprocitaire soit au salariat comme cela va être approfondi dans le chapitre suivant. La dimension socio-politique des tiers-lieux et leur degré d'encastrement dans les politiques publiques que nous aborderons dans le dernier chapitre, constituant un dernier élément déterminant pour comprendre le modèle socio-économique des tiers-lieux.

Chapitre 3. Le travail « dans » et « à partir » des tiers-lieux

En complément de l'analyse de la dimension foncière et des ressources des tiers-lieux et avant d'aborder leur dimension sociopolitique, il s'agit d'aborder la question du travail au sein de ces lieux. Cette dimension comporte deux volets : le premier concerne la réalisation des activités concernant la gestion du lieu – « le travail pour faire fonctionner le lieu ». Plusieurs modèles d'organisation du travail sont envisagés, allant de l'emploi salarié, au bénévolat en passant par une solution intermédiaire hybride qui renouvelle la réflexion sur les logiques réciprocitaires, au travers des modèles contributifs-rétributifs. Le second concerne les activités développées à partir des tiers-lieux et la subsistance des personnes impliqués dans ces activités, sous l'angle de leur rémunération, des emplois (type de contrat) occupés et du travail qui y est réalisé. L'idée sous-jacente est celle de chercher à comprendre comment les personnes impliquées ou usagers, porteurs de projet, salariés, indépendants ou bénévoles parviennent à vivre de leurs activités.

I. Le « travail » pour faire fonctionner le lieu

Les activités de gestion et de coordination du lieu sont à la fois d'ordre domestique (faire la vaisselle, nettoyer le lieu, l'entretenir, remettre du café, etc.) et administratif (comptabilité, etc.), relationnel (accueillir les nouveaux arrivants, expliquer le fonctionnement, résoudre les problèmes, etc.). Elles sont essentielles au bon fonctionnement du lieu. Le modèle économique des tiers-lieux doit impérativement permettre de prendre en charge ces activités. Ces tâches peuvent être réparties de diverses manières selon le projet associatif. Comme nous venons de le voir dans le chapitre 2, il existe plusieurs modèles économiques de tiers-lieux hybridant les ressources économiques de manière différente. Toutefois, la faiblesse globale des ressources marchandes implique de trouver d'autres ressources pour prendre en charge ces activités de gestion et de coordination, et notamment de prendre appui sur les dynamiques réciprocitaires, ou alors de limiter au minimum ces dépenses, sauf à obtenir des financements dédiés dans les politiques publiques de soutien aux tiers-lieux. Les modèles économiques sont donc étroitement liés à la manière dont sont organisées les activités de gestion et de coordination des tiers-lieux. Au final, le projet associatif oriente le modèle économique afin qu'ils soutiennent divers types d'organisation du travail.

1. L'importance de la dimension « contributive » dans le fonctionnement des tiers lieux

Dans un premier scénario, le lieu est uniquement géré par la participation bénévole des membres qui y sont impliqués. Plusieurs tiers-lieux enquêtés reposent sur des formes de réciprocité avec une participation bénévole forte de leurs membres, essentielle à la gestion du lieu (Topos)[148]. Le principe est celui de l'autogestion de la ressource par la communauté, dans une perspective proche des communs, auxquels font référence explicitement certains (La Co-hab, Coop-lab). La dimension « contributive » des membres structure fortement les modèles économiques des tiers-lieux, même si elle n'est explicitée en tant que telle que dans les deux derniers mentionnés.

Ainsi, pour Topos, les tâches dites de concierge (entretien des locaux, accueil des groupes, etc.) sont assurées par un artiste bénévole en résidence qui est seulement hébergé en contrepartie. Pour subvenir à ses besoins, notamment alimentaires, il doit ainsi continuer ses activités artistiques qui lui fournissent quelques revenus complémentaires ; ce qui n'est rendu possible

148 Même si dans certains cas elle peut être relayée au fur et à mesure du développement du lieu par des coordinateurs salariés (Chez Célestine, Le Barbû).

que par le mode de vie très sobre adopté, l'existence dans le lieu ne suscitant que peu de dépenses et une partie des besoins pouvant être auto-satisfaits (potagers, microbrasserie et récupération). Les autres membres de l'association sont également sollicités pour participer à l'animation du lieu ainsi que le seul salarié à temps partiel, qui en plus de ces activités sur lesquelles nous reviendrons et sachant que son logement est voisin, joue un rôle central de ce point de vue sur son temps bénévole.

Dans le cas de La Co-Hab, la gestion du lieu sollicite une participation active des membres que ce soit pour l'accueil des nouveaux adhérents, la fermeture du lieu, l'arrosage des plantes, l'entretien des espaces ou la cuisine. Les aménagements et les travaux ont été réalisés par des membres, ainsi que les supports de communication (site web, graphisme, etc.). Les tarifs très faibles appliqués pour l'usage de l'espace de co-working dépendent du loyer attractif du bailleur social propriétaire de l'espace, mais également de cette forte implication bénévole dans le lieu qui permet de réduire les charges de structure. De fait, le travail de coordination et de gestion interroge les modèles économiques des tiers-lieux qui développent des espaces de co-working, au-delà de la dimension de l'accès au foncier. La Co-Hab demeure un cas très poussé de contribution volontaire des membres, même si en général l'organisation des activités de gestion du lieu peut reposer à la fois sur l'externalisation de certaines activités couplée à une participation plus ou moins importante des membres selon le projet associatif et le modèle économique. À ce titre, la comparaison avec le Coop-lab est intéressante, car ces espaces ont réuni des personnes et des structures impliquées dans les deux lieux. Le Coop-lab fonctionnait également à partir d'une implication bénévole importante pour réduire les frais, mais celle-ci était moins poussée qu'à La Co-Hab. Comme le rappelle cet enquêté lorsqu'on l'interroge sur les liens entre les deux collectifs :

> « En gros La Co-Hab, c'est la version pur jus de… Coop-lab, enfin du Commun. A LA Coop-lab, il y a des choses qu'on sous-traitait. Par exemple, le ménage, ce n'est pas nous qui le faisions, il y avait d'autres trucs, genre le café, il y a quelqu'un qui venait nous livrer. Il y avait des trucs comme ça qui étaient externalisés (…) Euh… Ouais en gros, on ne faisait pas le ménage ensemble quoi. À La Co-Hab, ils font le ménage, il y a un truc de… Ils mangent tous ensemble, ils font tous à manger ensemble (…) et en fait je ne saurais pas trop expliquer pourquoi c'est comme ça. P. avait l'air de dire que le truc de La Co-Hab est tellement normé dans son truc de ben : si tu viens à La Co-Hab, il faut que tu fasses ça, que tu fasses ça et ça. Du coup, t'as plein de gens qui ont dû faire : ouais, ok, on va plutôt aller au Coop-lab où c'est plus ouvert, c'est moins contraignant. Donc nous, on a brassé plus de monde, c'était plus petit à l'époque, là ça a un peu… Mais c'était pas le même projet. Là, La Co-Hab, ce ne sont pas les mêmes gens qui gèrent donc c'est pas la même chose quoi. » (Collectif Reactyst, mai 2021).

Cet enquêté indique ainsi que les tâches quotidiennes de gestion du lieu peuvent pousser les associations à chercher des ressources pour externaliser une partie d'entre-elles parfois très conflictuelles ou chronophages en termes d'organisation. Ce que rappelle également cet extrait d'entretien avec un autre enquêté usager de La Co-Hab :

> « Ça s'est autoorganisé comme ça, on a essayé de trouver des solutions, les problèmes au début c'était vraiment les questions d'ouverture et de fermeture quoi parce qu'on n'allait pas payer quelqu'un pour être là pour ouvrir donc on a fait 27 versions du planning pour dire qui ouvre. Le deal c'était ça, on n'augmente pas les tarifs mais tout le monde devait ouvrir trois demi-journées et fermer trois demi-journées enfin tu devais être à l'ouverture le matin à 9h, tu t'engageais pour être là et ouvrir et être présent la matinée et tu devais faire trois demi-journées chacun pour que ce soit tenable sans qu'on ait besoin d'avoir quelqu'un qui soit là (…) Ah, c'était un gros bordel [rires] au bout

> d'un moment, on a complétement lâché prise, tout le monde avait les clés, on a fait plein de double et les gens commençaient à… un peu… à stresser sur le fait que tout le monde avait les clés. » (Collectif Reactyst, mai 2021).

Cette forte dimension contributive permet donc de limiter le besoin de ressources monétaires, mais implique souvent des dispositifs de coordinations particuliers. Ainsi, le « Cahier d'activités des Tiers Lieux »[149] insiste sur l'importance de « l'accueil » dans le tiers-lieux qui peut mobiliser une personne dédiée, identifiée et formée pour fournir les informations aux visiteurs ou aux usagers sur le principe qu'« il y a toujours quelqu'un qui pourra se rendre disponible pour lui donner les renseignements nécessaires » (Cahier d'activités des tiers lieux, 2017, p.9). Dans le cas où personne n'est désignée, le cahier insiste sur l'importance de la signalétique dans le lieu. De la même manière, lorsque les usagers rencontrent un problème ou ont une demande spécifique, il est recommandé de mettre l'ensemble des informations sur le site du lieu ou sur des pages « wiki » comme sur Movilab « pour que tout le monde ait la bonne info et ne pas répéter toujours la même chose, c'est le plus efficace » (cahier d'activités des tiers lieux, 2017, p.9). C'est sur cette dynamique de dispositifs mutualisables visant à faciliter l'autogestion des lieux que s'est lancé le programme des « Communs des tiers-lieux »[150] avec par exemple le développement d'un système de badge pour accéder à des espaces de co-working et la gestion des forfaits basée sur Dokos (solution open source). Un autre exemple est évoqué par cette enquêtée avec la mise en place d'un chat automatique au Coop-lab :

> « Après on a mis en place le slack qui est… L'outil de chat. (…) En fait on avait configuré le slack boat, le truc automatique pour qu'il dise : ah ben s'il n'y a plus de PQ, vas voir dans la réserve ou vas voir… voilà, genre tu tapes PQ dans slack, tu as « vérifies dans la réserve » « vas voir quand même derrière le bureau de Bob », « s'il n'y a vraiment plus de papier toilette peux-tu en acheter, on te rembourse après » (…) mais l'idée c'était de… En fait dès que tu avais une question spécifique, genre « internet fonctionne pas », t'avais au moins slack boat qui disait essaie de débrancher rebrancher et si ça marche pas appelle machin ou truc quoi. » (Collectif Reactyst, mai 2021).

2. La professionnalisation des « facilitateurs » de tiers-lieux

Dans un second scénario, une ou plusieurs personnes sont embauchées pour réaliser les tâches de gestion et de coordination. Cela suppose des ressources économiques suffisantes, obtenu par la vente de prestations ou par la redistribution. Un nouveau type de « métiers » émerge d'ailleurs pour répondre à ces besoins : celui de « facilitateur » ou de « concierge » de tiers-lieux. Cette reconnaissance est assez récente puisque, comme le rappelle cette enquêtée de Coop-lab :

> « Finalement c'est pas des postes qui sont incarnés par une personne (…) La plupart du temps, c'est le collectif qui s'occupe du lieu et le métier de facilitateur n'est pas vraiment reconnu, n'existe pas. Je savais qu'il y avait des facilitateurs de tiers-lieux mais plutôt en Aquitaine puisque le réseau d'Aquitaine est beaucoup plus développé que le nôtre et ils se sont fait financer beaucoup pour que le tiers-lieu émerge de leur Région. Et là pour

149 Sous licence Creative Commons, ce cahier a été conçu par une communauté réunie autour de l'association La Société des Espaces Tiers à Lille en 2017. Cette ressource a pour objectif d'aider et d'accompagner les collectifs souhaitant impulser une dynamique de tiers-lieu sur le territoire en abordant les principales étapes de création d'un lieu. Selon ses promoteurs, « il n'apporte pas de réponse toute faite, mais vous aide à vous poser les bonnes questions ». Cf. https://compagnie.tiers-lieux.org/partager/
et https://movilab.org/wiki/Le_cahier_d%27activit%C3%A9s_des_tiers_lieux

150 Cf. https://movilab.org/wiki/Les_communs_des_tiers-lieux

> le coup des boulots de facilitateur, y'en avait quelques-uns… » (Collectif Reactyst, mai 2021).

Cette activité de gestion et de coordination n'est du reste pas encore formalisée dans une partie des tiers-lieux rencontrés dans lesquels personne n'a suivi les formations mises en place récemment. Plus largement, elle est surtout visible dans les projets comportant une dimension co-working et accueil de projets portés par des structures indépendantes. Ainsi, à Abribus, il y a bien une équipe de coordination chargée d'animer le lieu avec un directeur général et 7 salariés dont un plus particulièrement dédié aux tâches désormais identifiées à celles de facilitateur et aujourd'hui clairement financées sur des fonds spécifiques tiers-lieu en tant que « Manufacture de proximité ». Ces tâches peuvent également être spontanément réalisées par les autres, la taille du lieu et l'importance des activités d'accompagnement et d'incubation de projets ayant conduit à une diversification des emplois sur laquelle nous reviendrons.

Pour les tiers-lieux qui se sont développés autour de leurs activités d'éducation populaire et « d'espace de vie sociale », c'est souvent dans un premier temps la personne chargée de l'animation de la structure qui se charge des tâches de coordination du tiers-lieu, sauf à ce que dans un second temps soient dégagés des moyens financiers spécifiques pour financer un poste dédié. Ainsi pour Famileo, la coordinatrice salariée s'occupe de l'animation du lieu en général, la pluralité et la diversification des activités développées ayant constitué le tiers-lieu proprement dit dans le sens où elles l'ont conduit à inscrire désormais cette nouvelle dynamique dans celle des tiers-lieux. Comme souligné précédemment, ce choix a, du reste, été l'occasion de mobiliser des financements nouveaux avec le soutien de la fondation Orange pour les tiers-lieux solidaires, sans toutefois permettre de financer un poste dédié. De même, l'association Les Grands bricoleurs a pu, à travers son projet de tiers-lieu, redéployer et regrouper ses activités dans un nouveau local, tout en les diversifiant. Dans un premier temps, la directrice inter-régionale de cette association a porté le projet et en a assuré la coordination, avant d'obtenir un financement spécifique tiers-lieu, « Fabrique de territoire », lui permettant d'embaucher un salarié animateur du lieu.

Pour autant, la Coopérative des Tiers-Lieux œuvre depuis 2013 à la professionnalisation des facilitateurs de tiers-lieux. Implantée en Aquitaine, région qui a très tôt développée des actions de soutien au développement des tiers-lieux, la coopérative

> « a réalisé un travail important autour des compétences des personnes qui gèrent et animent les tiers-lieux et a créé un référentiel d'activités et de compétences et a développé un format pédagogique pour que les personnes ressources de ces tiers-lieux puissent avancer avec plus de méthodologies et d'expériences. »[151]

Ces actions ont conduit, en 2020, à l'inscription de la formation « Piloter un Tiers-Lieu » au Répertoire Spécifique (RS) de France Compétences. Trois blocs de compétences transversales sont identifiés : 1/ élaborer et développer un projet stratégique de tiers lieu ; 2/ piloter l'activité de la structure dans ses dimensions économiques et financières ; 3/ établir une dynamique de coopération et communiquer de façon adaptée. Les personnes suivant cette formation

> « sont ensuite capables d'animer une communauté de travailleurs, de coordonner son fonctionnement et son développement. Elles sont fondatrices d'une démarche collective, elles sont leader d'une communauté de travailleurs hétérogènes qui partagent les mêmes espaces de travail. Si l'équipe est élargie, elles encadrent le personnel et l'équipe de production ; elles ont une vue globale de l'activité. Elles mobilisent de

151 https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/5142/

> nombreux partenaires et coordonnent les prestataires de services. Elles sont à l'interface des utilisateurs, de partenaires et d'institutionnels locaux ; elles ont une forte propension à la médiation et au développement d'activités. »[152]

Cette formation est désormais proposée dans différentes régions (Bretagne, Hauts-de-France, Île-de-France, Occitanie…) par la coopérative des tiers-lieux et par d'autres réseaux des tiers-lieux mais aussi de l'ESS (comme la CRESS Pays de la Loire), habilités à préparer à cette certification.

La reconnaissance universitaire de ce nouveau métier a ensuite été mise en place à partir d'une coopération entre la Coopérative Tiers-lieux, La Société des Espaces Tiers Hauts-de-France et l'Université Polytechnique Hauts-de-France. Elle s'est traduite par l'ouverture à la rentrée universitaire 2020-21 d'un nouveau parcours « Tiers-lieux et dynamiques territoriales » du master Gestion des territoires et développement local. A l'origine, le parcours Développement local et économie solidaire (DLES) s'était créé en 1995 avec la volonté de professionnaliser les acteurs du champ de l'économie solidaire en cours de reconnaissance institutionnelle. Aujourd'hui, le travail commun a permis de développer une nouvelle formation universitaire prenant en compte des pratiques professionnelles émergentes dans les tiers-lieux et a été renforcé par l'ancrage d'une partie des acteurs des tiers-lieux du nord de la France dans l'ESS et le développement de recherches menées par la ChairESS HDF avec l'écosystème de la Société des Espaces Tiers et de l'association Fenouil-Reactyst. Cette formation témoigne ainsi d'une volonté d'articuler la formation des tiers-lieux mais aussi les tiers-lieux dans le développement local et l'ESS avec l'acquisition de compétences communes à celles délivrées par le master DLES (création, gestion, animation d'entreprises et initiatives solidaires, analyse des contextes locaux, coopération avec les acteurs locaux, etc.).

De fait, les étudiants suivent ce parcours en alternance (apprentissage, contrat de professionnalisation, transition professionnelle, reconversion, etc.) et quatre des monographies sur lesquelles s'appuie ce rapport ont été réalisées par des étudiants en apprentissage et en contrat de professionnalisation. Ce type de contrat a présenté une opportunité importante pour la création ou le développement de tiers-lieux sur le territoire grâce à l'aide gouvernementale apportée aux postes (cf. *infra*, chapitre 2. 2.2). Trois des quatre étudiants ont ensuite été recrutés par le lieu qui les accueillait et qu'ils ont contribué à mettre en place. Ils en sont devenus les coordinateurs ou participent à leur gestion avec des personnes déjà en poste. Si un d'entre eux est en CDI, un autre est en CDD, en attente de financement pour pérenniser le poste, et le troisième alterne des périodes de CDD et de chômage, tout en restant engagé sur la structure. La dernière a refusé le poste qui lui était proposé pour des raisons de localisation géographique et de rémunération qui ne lui aurait pas permis de déménager dans de bonnes conditions. Ces données, qui rejoignent celles d'une première enquête menée par la Coopérative des tiers-lieux[153], montrent que, si le métier de facilitateur de tiers-lieux trouve une fonction reconnue au sein de ceux-ci, le financement de ce poste reste à adapter suivant les tiers-lieux et leurs domaines d'activités.

152 *Ibid.*

153 Vialeron C., Coopérative Tiers-Lieux d'Aquitaine, « Devenir facilitateur.ice de tiers-lieux », Communication aux *Journées Tiers-lieux : l'école du faire*, 17-18 novembre 22, Tourcoing, Le Cube.

3. Une expérimentation pour dépasser les modèles salariés et bénévoles de gestion des tiers lieux : le modèle contributif

Dans un troisième scénario, une partie des activités de gestion et de coordination est externalisée et directement prestée par les membres du tiers-lieu ayant un statut d'indépendant. L'objectif est de rétribuer les membres usagers du tiers-lieux impliqués dans sa dynamique afin de pérenniser leur engagement et de leur permettre de se dégager du temps et une rémunération pour cette activité. Ces travailleurs ont souvent un statut d'indépendant et peuvent ainsi cumuler différentes sources de revenus. Ce mode de fonctionnement se rapproche de celui des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) dans lesquelles des activités de fonctionnement de la structure sont réalisées par les entrepreneurs-salariés de la CAE (cf. Ballon et Veyer, 2020). Parmi les structures enquêtées, on le retrouve uniquement à La Co-Hab. Toutefois, les collectifs autour de l'association Fenouil-Reactyst[154] et de la Société des Espaces Tiers à l'origine, ou fortement impliqués dans La Co-hab et le Coop-lab, expérimentent des modèles « contributifs »[155] d'organisation des activités collectives à une échelle plus large[156].

Inspirer à la fois des modes de fonctionnement des espaces de coworking autogérés dans lesquels sont impliqués les collectifs et de ceux des communautés du « libre » pour la réalisation de projet (ex : wikipédia), ces modèles visent à rémunérer les membres des collectifs pour leur engagement à partir de l'auto-estimation de leur contribution aux projets communs. Selon un principe de « libre rémunération » (Trendel, 2021), les contributrices et contributeurs évaluent individuellement leur travail de façon monétaire et puisent dans un budget contributif – un « pot commun » – pour se rétribuer puisque le montant monétaire est fixé. Cette compensation monétaire pour l'engagement dans des tâches collectives est ensuite rendue publique et le collectif valide ou régularise si la somme est jugée trop ou pas assez élevée. Ces montants retracés dans des tableaux contributifs sont accessibles à tous les membres de façon à garantir la transparence du processus.

À l'origine de ce modèle, se trouve l'idée de répondre aux difficultés vécues par les acteurs et actrices à consacrer du temps à cette production de communs au détriment de leurs vies professionnelles, et aux inégalités persistantes quant à la réalisation de ces activités. En effet, comme le rappelle un co-worker de La Co-hab : « Les personnes les plus actives, celles qui ont développé ces lieux ne peuvent pas en vivre. Certaines en arrivent à faire des boulots alimentaires. » (un co-worker, CRIDA, 2014, p.10). La Co-Hab a ainsi envisagé une « solution de rétribution à partir de la plateforme de financement participatif Gratipay, qui recueille et redistribue chaque semaine des dons » (*ibid*, p.10) destinés à financer des biens communs en fournissant des revenus stables aux contributeurs et contributrices.

Le modèle « contributif » s'inspire de ce type de fonctionnement et doit permettre à des structures et à des projets d'être gérés, pour tout ou partie, par des bénévoles ou assimilés et s'oppose ainsi à un modèle associatif « salarié ». Plus précisément, le modèle « contributif » dépasse la dichotomie bénévolat/salariat (Flodrops, 2021), dans un cadre sans lien de subordination. Des tâches, auparavant effectuées par les salariés des structures, peuvent être

154 Voir : https://Fenouil-Reactyst.org/
155 Voir : https://movilab.org/wiki/Les_modèles_contributifs
156 Le modèle économique contributif s'est développé depuis 2015, d'abord avec l'association Fenouil dans le cadre de l'organisation d'un événement culturel. Puis en 2017, il est décidé de renoncer au salariat et d'utiliser le budget dégagé pour rétribuer les membres bénévoles qui réaliseront désormais l'ensemble des tâches nécessaires au fonctionnement de l'association. La Société des Espaces Tiers s'est construite sur ce modèle contributif dès sa création.

désormais réalisées par ses membres. Pour cela, ces derniers doivent disposer de statuts professionnels divers mais relevant de l'indépendance afin de pouvoir facturer les structures porteuses de budget contributif. Le modèle contributif apparaît ainsi comme une solution intermédiaire visant à dépasser les problèmes d'une gestion totalement bénévoles des tiers-lieu (dilution des responsabilités, difficulté à pérenniser l'engagement, inégalité des volumes de contribution et tâches toujours effectuées par les mêmes, etc.) et le manque de financement pour l'existence d'un poste de concierge pérenne.

Plus largement, ce modèle peut s'interpréter comme une tentative de sortie du modèle d'échange marchand, y compris salarial pour ce qui concerne le travail, vers un modèle plus proche de la réciprocité. Il pose toutefois un certain nombre de questions à commencer par celle de l'enjeu d'une (auto-)évaluation monétaire de contributions autrefois bénévoles, ainsi que celle des modalités et des critères de cette évaluation monétaire de la valeur accordée à des tâches plurielles et peu comparables entre elles, en termes de temps et de compétences mobilisées : contribuer à la documentation des expériences sur Movilab, remplir des demandes de subventions, consacrer du temps à des personnes souhaitant accéder à des présentations du fonctionnement, organiser un évènement, traiter le courrier du collectif, alimenter le site internet du collectif, contribuer à un projet par du temps ou de l'apport de compétences, etc. En définitive, il nous semble que c'est la question de la répartition équitable de cette valeur qui mériterait d'être posée plus explicitement.

II. Le « travail à partir du lieu »

Au-delà du métier de « concierge » ou « facilitateur » de tiers lieux, il y a souvent peu d'emplois liés directement au tiers-lieu, en raison du manque de ressources monétaires qui peuvent y être consacrées. Globalement, les tiers lieux sont sobres en emploi comme le souligne de manière ambigüe le rapport de France Tiers-Lieux, semblant faire d'une contrainte une vertu. Lorsqu'ils existent, les autres emplois correspondent à de l'accompagnement de projets pour les tiers-lieux dans une démarche d'incubation, ou à d'autres activités liées aux spécificités du projet associatif qui se déploient dans le lieu (gestion du fablab, du restaurant, documentaliste), ou encore tout autre emploi en lien avec les activités cœur de métier de l'association, lorsqu'elle est d'éducation populaire et porte un « espace de vie sociale » notamment. Surtout, les emplois ainsi créés se font sous différents statuts, le salariat n'étant plus le modèle exclusif, sans oublier les contrats en service civique ou les contrats d'apprentissage. En général, on constate que les ressources monétaires ainsi obtenues demeurent modestes et qu'elles s'accompagnent d'une persistance de la précarité pour les personnes en activité dans ces tiers-lieux et qu'elles sont loin d'être compensées par les retours en nature que permet l'autoproduction.

1. Diversité d'activités et d'emplois générés

Les tâches d'incubation sont les plus génératrices d'emplois lorsqu'elles existent, le plus souvent parce qu'elles donnent lieu à un soutien public important. Ainsi, à Abribus, ces tâches permettent l'emploi de 6 salariés si l'on écarte le poste de directeur et celui de « facilitateur », avec un poste spécifique « entreprenariat et incubation » et des postes plus transversaux (chargé de projet et développement, chargé des privatisations et des opérations financières, communication, etc.). Elles s'articulent autour de trois domaines d'intervention mobilisant des financements spécifiques regroupés sous l'incubateur générique Wiiith, dit programme d'incubation pour start up du lieu totem de la LornTech. Il s'agit d'abord d'un appui aux activités de production culturelle grâce à un financement de la DRAC au travers du programme Fluxus, le dispositif d'incubation des projets entrepreneuriaux innovants dans les domaines

culturels et artistiques sur le territoire régional. Ensuite, « ESS We Can », un dispositif d'accompagnement créé en 2018, vise le développement d'activités ayant une utilité sociale et solidaire sur le territoire et à transformer les idées en start up à impact positif, en particulier soutenu par la commune et la région mais aussi par des fondations comme Metz mécène solidaire ou des fonds privés comme Veolia ou AG2R la Mondiale. Enfin, The Pool, l'incubateur d'entreprises innovantes de la ville accompagne les entrepreneurs dans l'implantation de leur activité au cœur du territoire de la région administrative et s'inscrit dans un réseau régional de 6 incubateurs aux méthodes partagées, dont le premier a été initié par un élu de la ville de Strasbourg aujourd'hui directeur de la structure pour sa ville. Une partie des projets accompagnés sont en résidence sur le tiers-lieu, d'autres ne font que bénéficier des services d'incubation et d'accompagnement en externe. Difficile dès lors d'avoir une vision synthétique du nombre de personnes ayant pu, par ce biais, créer leur propre activité et en vivre. The pool annonce ainsi avoir accompagné 42 projets, suscitant la création de 30 sociétés et 122 ETP. Au final, plus de 70 projets sont implantés sur Abribus et y résident plusieurs années en moyenne, qu'il soit à statut associatif ou commercial, en société ou portés par des indépendants, dont un restaurant d'entreprise qui permet aux résidents de manger et qui emploie deux à trois personnes dont le couple fondateur.

Chez Célestine, on trouve aussi une diversité de travailleurs, salariés de le GAC ou de résidents du lieu avec des statuts diversifiés (salariés d'association, micro-entrepreneurs…). L'architecture du lieu distingue deux types d'espaces avec leurs propres activités. Outre l'espace extérieur accueillant concerts, théâtres, espaces de permaculture… la partie publique ouverte est composée d'un espace de la maison qui comprend une petite scène avec matériel de diffusion, le bar associatif proposant aussi de la petite restauration, un espace « confortable pour s'installer » et un espace commun pour les ateliers. Sur cette partie, on trouve principalement le salarié (cuisinier) et les stagiaires et services civiques de le GAC. La partie privée comprend des espaces de bureau, atelier, co-working et de répétition musicale avec 10 locataires permanents diversifiés : une association de création audio-visuelle, un entrepreneur dans la création musicale, un studio de photographie, une micro-entreprise de broderie et de linogravure, une créatrice de masques pour une compagnie de théâtre, un graphiste indépendant, une association de Sport Santé sur ordonnance, une association de projet de tiers-lieu axé sur la recyclerie de livres et une entreprise de sérigraphie sur textile. Il faut ajouter, à cette diversité, les résidents ponctuels, le club du troisième âge d'une vingtaine de personnes qui viennent deux fois par semaine, une professeure de yoga qui donne cours deux fois par semaine, une professeure de couture qui intervient une fois par mois…

On peut du reste à ce niveau rendre compte des emplois et des activités accueillis dans les espaces de co-working des tiers lieux rencontrés lorsqu'ils existent. Les tiers-lieux qui sont également espace de co-working ont en effet vocation à accueillir et soutenir des activités rémunératrices portées par des travailleurs de différents statuts recherchant un lieu de travail collectif. Ils regroupent ainsi une diversité d'activités, avec parfois des spécialisations, développées par des acteurs et des structures aux statuts variés. La Co-hab accueille plutôt des indépendants ou de très petites entreprises autour des métiers du numérique et de l'informatique. C'est le cas également du Coop-lab qui regroupait des travailleurs indépendants dans des secteurs d'activités divers (architecture, santé, conseil, formation, développement web, communication, spectacle vivant, etc.), ainsi que deux SCOP (un restaurant et une coopérative de conseil). Dans ces deux lieux, une étude précédente recensait huit statuts de travailleurs différents, principalement des auto-entrepreneurs, des salariés d'entreprises de PME (EURL, SAS, etc.), des entrepreneures-salariés ou encore des personnes en portage

salarial. Topos et Chez Célestine, mais aussi Abribus pour partie, accueillent de leur côté des co-workers d'un genre particulier puisqu'il s'agit d'artistes.

Le Coop-lab et La Co-Hab permettent de relativiser le rôle d'incubation joué par ces lieux. Les usagers fréquentent en effet ces espaces de co-working dans le but de développer un réseau et une activité professionnelle ou de bénéficier de conseils d'autres travailleurs compétents dans leurs domaines d'expertises. Les collaborations sont recherchées et valorisées, pour faire bénéficier la communauté de compétences complémentaires. Elles offrent parfois des débouchés pour des activités marchandes qui prennent la forme de prestations ou de commandes auprès d'autres usagers, et peuvent même aboutir à de véritable projet pérenne (CRIDA, 2014). C'est le cas par exemple de P., une entreprise spécialisée dans la médiation numérique et développée à partir du Coop-lab. Cependant, dans de nombreux cas, ces activités demeurent souvent précaires ; la pratique du co-working reste alors difficile d'accès même lorsque les prix sont très faibles. Par ailleurs, on constate que les membres les plus impliqués dans ces tiers lieux et ayant participé à son développement se retrouvent souvent à effectuer des activités de subsistance. Certains arrivent à faire émerger des entreprises importantes à partir des compétences développées dans ces tiers lieux, mais beaucoup rencontrent des difficultés à concilier leur engagement dans ces espaces autogérés avec leurs vies professionnelles. Comme le dit cet enquêté évoquant le bilan du Coop-lab : « il y a des gens qui ont réussi à en faire un vrai revenu, qui sont consultants, qui ont monté leurs boîtes, tout ça, et il y en a qui vivotent encore quoi » (Collectif Reactyst, mai 2021). Enfin, les usagers des espaces de co-working ne rassemblent pas forcément que des individus ayant une occupation professionnelle, on retrouve aussi des associations, des bénévoles, des collectifs informels (ex : repair café) ou parfois des étudiants.

Viennent ensuite les autres activités développées en direct au sein des tiers-lieux et qui peuvent donner lieu à des emplois rémunérateurs. Ainsi, au Spa, la mise en place du tiers-lieu a conduit au financement d'un emploi d'animateur de fablab, intégré dans les activités traditionnelles d'éducation populaire de l'association Les grands bricoleurs, mais généré directement par cette nouvelle dynamique et l'installation d'un lieu permanent d'accueil du public avec une activité de fablab et de repair café. Les activités du tiers-lieu n'étant pas statutairement et comptablement séparées des activités de l'association d'origine, il n'est pas possible à ce stade de distinguer les financements spécifiques de cet emploi des financements généraux de l'association, qui par ailleurs accueille des salariés assurant la comptabilité et la gestion des emplois de l'association nationale, des salariés liés aux activités de l'association régionale mais aussi de l'antenne de la ville, une dizaine au total, sans oublier les intervenants ponctuels en contrat d'animation.

La Pyramide de son côté est composée d'une équipe d'environ 10 personnes et comptait en juin 2022 un directeur, un responsable des projets, une documentaliste à temps partagé avec l'association mère et trois apprentis (cinéma audiovisuel, communication, et tiers-lieu), trois services civiques animateurs du médialab et un service civique animateur du fablab. Il a depuis recruté une facilitatrice de tiers-lieux en CDI avec l'ambition de renforcer l'activité de la Pyramide. On retrouve la même dynamique d'une part chez Les Communeurs, tiers-lieu inclusif porté par l'association-mère qui a recruté son ancienne apprentie en CDD et recherche les financements pour la pérennisation du poste et, d'autre part, au Barbû qui a ouvert un nouveau poste encore non pourvu pour prendre le relais de l'apprenti, la coordination se faisant encore de manière bénévole.

Pour le Famileo, en revanche, il n'y a pas véritablement d'emploi direct généré par l'activité de tiers-lieu proprement dit mais un certain nombre d'activités qui se sont développées autour de « l'espace de vie sociale » (EVS) hébergé dans la maison, y compris un emploi lié aux activités numériques. En particulier, on doit également mentionner ici l'emploi généré par le guichet « France Services ». Le reste des emplois, y compris celui de la directrice, est en lien avec l'EVS et les financements CAF et permet de déployer les activités multiples depuis l'espace de gratuité, en passant par le LAPE, la médiathèque et les activités autour des adolescents.

Notons pour finir que la distinction et la division du travail entre la coordination et la gestion du projet d'une part et les activités liées au projet personnel ou associatif d'autre part, peut apparaître pour certain non souhaitable. En effet, à Topos, le salarié à mi-temps (le contrat de ce dernier arrivait à terme en juin 2022 et il ne souhaite pas le renouveler) ne conçoit pas sa position comme celle d'un animateur en surplomb du tiers-lieu mais plutôt comme un des acteurs qui, en portant des projets, permettraient au lieu de vivre et de s'incarner :

> « Mon idée, c'est de développer des projets au sein de Topos. Moi, aussi, une des raisons pour lesquelles j'ai arrêté mon poste de coordinateur, c'est parce que je ne porte plus de projet, je ne fais plus que du suivi administratif, du secrétariat, ce genre de choses, ça, je n'ai plus envie de le faire. Moi, j'ai envie de redevenir porteur de projets, j'ai envie de développer une activité au sein de Topos qui me permettrait d'en vivre. » (Topos, juillet 2022).

Reste que le projet associatif et coopératif rassemblant dans les tiers-lieux ces travailleurs qui porteraient leurs propres activités, co-workers ou commoners, peut alors se retrouver en tension avec la démarche entrepreneuriale individuelle permettant leur subsistance. Comment garantir en effet que les projets portés et accueillis, notamment au sein de l'espace de co-working, s'inscrivent bien dans la dynamique que les uns et les autres voudraient voir se développer et que définit le projet associatif, souvent peu travaillé et pensé, ou du moins peu explicité[157] dans les tiers- lieux ? Plus largement comment donner vie au projet collectif, conférer une dimension collective à l'action, et faire en sorte qu'il ne soit pas la simple addition des projets individuels d'activités rémunératrices portés par les uns et les autres, question à laquelle s'efforce précisément de répondre la problématique contribution/rétribution au-delà de la mobilisation des bénévoles ?

2. Pluralité des statuts et précarité

Au-delà des modèles économiques de l'espace physique tiers-lieux, il convient ensuite de saisir la manière dont les personnes qui travaillent dans ces écosystèmes territoriaux gravitant autour des tiers-lieux parviennent à se rémunérer, voire à la marge à satisfaire directement leurs besoins. Cette rémunération peut se réaliser sous la forme salariale, à partir d'association mais aussi de CAE, ou au travers de statut d'indépendant ou de micro-entrepreneur.

Lorsqu'il s'agit d'emplois salariés associatifs, ils sont le plus souvent liés à des conventions publiques, certaines donnant lieu à un financement global (Espace de vie sociale, France Services, etc.), d'autres étant en lien avec le volume des prestations (animations, accueil périscolaire, CLSH etc.). Pour les secondes, certains emplois ne sont qu'occasionnels et en lien avec le volume des activités, comme dans le cas des prestations d'animation au Spa, en tant que lieu coordonnant les activités des Grands bricoleurs Nancy (dont une bonne partie itinérantes)

157 À l'exception toutefois des tiers-lieux développés autour des EVS et des associations d'éducation populaire qui traditionnellement ont des projets associatifs en lien avec leurs projets sociaux parfaitement définis et explicités.

ou au Barbû, avec des intervenants ponctuels, ou encore chez Les Communeurs où interviennent 6 travailleurs sociaux ; le salarié de Topos ayant été pour sa part en contrat avec une petite fédération locale de l'éducation populaire, tout en prestant des activités ponctuelles d'animation auprès des écoles ou des services municipaux notamment, facturées par l'association. Plus largement, la plupart des emplois stabilisés référencés sont en lien avec des financements issus de la logique redistributive, y compris lorsqu'il s'agit d'activités d'incubation.

Dans le secteur social, ces emplois sont classiquement et globalement peu rémunérateurs (la directrice du Famileo annonce 1500 € net) et font référence aux conventions collectives des secteurs concernés. Une partie est à temps partiel et ils sont souvent complétés par des services civiques (rarement des emplois aidés, par exemple, un seul contrat aidé a été identifié à Abribus). Ainsi la Pyramide, accueille 4 services civiques (à comparer à l'ETP de la documentaliste et aux 3 temps partagés avec l'ESCI), services civiques que l'on retrouve au Spa, chez Célestine et les Communeurs (2 contrats). On trouve également des personnes en stage ou en apprentissage (chez Célestine, la Pyramide) et un contrat pro chez les Communeurs. De la même manière les salariés incubateurs de start up d'Abribus soulignent qu'ils ont accepté de revoir à la baisse leurs prétentions salariales en prenant leur fonction, l'intérêt et le sens de leur travail justifiant cet effort consenti.

Enfin, dans les espaces de co-working, pour les micro-entrepreneurs, entrepreneurs individuels, petites associations et entreprises, artistes et artisans en résidence, si les statuts sont variés et peuvent inclure du salariat, la plupart s'inscrivent dans la dynamique de l'après salariat et du post salariat. Dans ces espaces de co-working, on trouve ainsi principalement des travailleurs indépendants, des artisans, ou de très petites entreprises des métiers du web ou de l'informatique notamment. Les activités salariées sont finalement plutôt rares car les entreprises sont en recherche de location d'espaces privatifs plutôt que de lieu de travail mutualisé, comme nous l'avons évoqué précédemment. Un fondateur de La Co-Hab cité dans le cadre de la monographie réalisée par le CRIDA (2014) rappelle ainsi :

> « Le salariat, ça peut arriver, mais les entreprises sont dans une logique d'individualisation et de sécurisation – 5 bureaux à l'étage, un accès internet en propre, un digicode si possible – qui ne correspond pas à la mutualisation d'un espace de co-working. Cela dit, on a des entreprises qui sont passées en mode projet, qui travaillent sur l'innovation et qui voient l'intérêt de venir travailler hors-les-murs de l'entreprise, qui commencent à venir. » (CRIDA, 2014, p.8-9).

Certains tiers-lieux tentent toutefois de prendre au sérieux les problématiques de précarisation, de faiblesse de la protection sociale et de souffrance au travail que ces évolutions induisent en s'inspirant des modèles développés dans l'ESS depuis quelques années autour des CAE, en expérimentant l'entrepreneuriat salarié, voire le portage salarial, sans oublier les tentatives d'instauration des logiques de contribution/rétribution pour les tâches mutualisées liées à la vie collective des tiers lieux. Sur cette question et sans s'inscrire directement dans cette dynamique, on peut citer l'ex-salarié de Topos :

> « Voilà, et là, on revient sur le schéma qu'on avait tout à l'heure où, effectivement, il y a toutes ces questions de dire que s'il y a plus de structures, il y avait la question du pot commun parce qu'aujourd'hui, Topos, il y a des activités qui sont, on va dire, économiquement intéressantes et d'autres qui ne le sont pas et celles qui ramènent de l'argent renflouent celles qui n'en ramènent pas. Aujourd'hui, le choix des projets qu'on fait, il ne se fait pas sur l'argent, vraiment. Donc ça pose, effectivement, cette question du pot commun, mais je crois que sur cette question-là, les entreprises qui créent des

> multinationales, elles ont trouvé des réponses, donc il n'y a pas de raison. » (Topos, juillet 2022).

Au-delà de cette mutualisation des activités rentables et non rentables, une partie du travail bénévole, s'il ne donne pas lieu à rémunération, permet d'entrer dans des réseaux de socialisation et d'entraide qui peuvent, sur le modèle de l'économie de la débrouille, de survivre à moindre coût et en se passant de tout ou partie de ressources monétaires. Ces conditions d'existence sobres, parfois à la limite de la précarité, souvent combinées avec des activités rémunératrices discontinues, y compris sous la forme contributive/rétributive, se retrouvent dans les tiers-lieux, notamment à Topos, mais également, chez Célestine ou au Barbû voire au Spa ou à La Co-Hab. Il faut souligner que si la sociologie du travail associatif aborde ces conditions de vie comme fortement contraintes et découlant d'un processus d'exploitation ou d'auto-exploitation du salariat ou du bénévolat, l'enquête a pu constater pour certains des tiers-lieux étudiés que ce mode d'existence relève de choix réfléchis et critiques de la part des personnes impliquées. En effet, l'autoproduction, notamment les micro-brasseries participatives, les cantines solidaires ou à prix libres, ou les jardins partagés, voire les possibilités d'hébergement, la récupération et les espaces de gratuité, permettant de satisfaire les quelques besoins de base sous une forme non monétaire.

Chapitre 4. La dimension sociopolitique : participation, gouvernance, politiques publiques et mouvements sociaux

La compréhension de l'économie de tiers-lieux doit enfin être mise en perspective avec leurs projets associatifs et le type d'activité qui s'y développent. La question de la gouvernance des projets, celle de la place qui tiennent les citoyens, et celle des dynamiques de participation est également centrale pour mieux comprendre le sens que revêt leur développement.

Schématiquement, les tiers-lieux s'inscrivent dans des espaces hybrides avec des polarités en tension : enjeu de biens communs versus enjeu de marchandisation ; enjeu sociétal versus enjeu entrepreneurial… pour reprendre l'analyse de Prima Terra (2019). Les choix plus ou moins contraints quant aux modèles socio-économiques retenus demandent à attacher de l'importance aux orientations et stratégies politiques des tiers-lieux étudiés.

La dimension socio-politique des tiers-lieux peut être abordée comme à la fois une cause et une conséquence de leur modèle socio-économique en même temps qu'elle en fait partie intégrante. Si les tiers-lieux se développent en s'appuyant sur un type d'hybridation des ressources, l'orientation politique - mais aussi pragmatique - de leurs activités façonne la recherche de soutien financier, plutôt du côté des politiques publiques ou plutôt du côté du marché. À y regarder de plus près, et au-delà des formes de réciprocité fortement présente dans les tiers-lieux, si l'objet de la communication pour certains tiers-lieux entrepreneuriaux se centre sur l'appel au marché et aux langages du marché, c'est surtout l'empilement de différents dispositifs public de soutien qui permet leur développement.

L'encastrement socio-politique des tiers-lieux désigne ici leurs modalités de prises de décision internes d'une part et leurs liens aux politiques publiques et aux mouvements sociaux d'autre part. En effet, on peut envisager trois modes d'entrée pour aborder la dimension politique de ces espaces hybrides. Le premier désigne ce que Laville appelle la participation interne et désigne les délibérations, les instances de prises de décisions - et leur plus ou moins grande collégialité, ces espaces étant censés indiquer la vitalité démocratique interne des structures. Le deuxième mode d'entrée est la connexion de la participation interne à la participation externe,

incarnée par des dynamiques de *voice* et par l'articulation des activités des structures à des mouvements sociaux (Laville, 2016, p.366)[158]. Enfin, le troisième mode d'entrée pour aborder la dimension socio-politique consiste à analyser l'articulation des tiers-lieux aux politiques publiques locales, régionales ou nationales, le fait que des élus locaux soient parties-prenantes ou encore les conflictualités potentiellement existantes dans leur environnement institutionnel. A ce niveau, on peut prendre également en compte le travail politique au sens plus traditionnel, vu comme l'engagement de membres des tiers-lieux au sein d'un parti politique. Plus généralement, envisager l'encastrement socio-politique de ces lieux, c'est apprécier comment ils s'insèrent dans des cadrages institutionnels tout en les négociant voire en plaidant, par la critique, pour leur infléchissement ou leur refondation.

I. Une aspiration à la « participation des publics »

Des dynamiques variées de participation des publics (qu'ils soient salariés, bénévoles, ou encore usagers, habitants) sont à l'œuvre dans les tiers-lieux étudiés ; elles questionnent les notions de participation et d'ouverture qui semblent, en première approche, dépendantes de leur inscription territoriale, en particulier au sein d'un territoire en commun qui deviendrait un « sujet collectif porteur de nouvelles régulations » (Defalvard, 2022, p.56). L'inscription territoriale des tiers-lieux peut ainsi s'entendre comme une manière particulière d'aborder un territoire comme celle d'un territoire construit par les acteurs. L'ouvrage récent du collectif constitué autour du réseau Relier-Crefad, « Les tiers-lieux à but non lucratif » (2021), citée précédemment dans ce rapport, l'envisage comme un élément déterminant des tiers-lieux. Cet ancrage territorial présenterait un remède à un constat largement partagé :

> « Nombre de territoires ruraux et urbains sont confrontés à la question du renouvellement des activités et du lien social dans leurs politiques et pratiques d'aménagement. La raréfaction des lieux de service et de convivialité (petits commerces, cafés, maisons de quartier, transports en commun...) marque nos espaces de vie dans le bâti comme dans la vitalité des relations sociales : la qualité de vie s'en trouve dégradée, tant les occasions de rencontres s'amenuisent. » (Collectif Relier-Crefad, 2021, p.11-12).

Au-delà de la « vitalités des relations sociales », il s'agit tout autant de *vies* qui s'engagent dans ces lieux dont le caractère ouvert et accessible semble être à première vue le gage de leur réussite et de leur pérennité.

1. De l'ambivalence de la participation

Si les modèles socio-économiques des tiers-lieux comprennent des ressources variées et des possibilités limitées d'autosubsistance collective, ils dépendent aussi de leur inscription territoriale. Un des indicateurs de cette inscription peut relever de la « participation », vulgate nécessairement ambivalente tant le terme est polysémique et quand la question se pose de savoir qui participe *vraiment* et comment. La participation serait le miroir de l'ouverture revendiquée par les tiers-lieux. En effet, l'ouverture est à la fois clamée comme un idéal mais recouvre aussi une injonction qui conduirait à « lisser les tiers-lieux » au détriment de leur projet politique. Cette ambivalence de la participation a déjà été soulignée par Blondiaux (2008) comme une entreprise de pacification des points de vue et des conflits par la légitimation de ceux qui sont acceptables et par l'exclusion de ceux qui le sont moins, entraînant mécaniquement leur

158 Laville mentionne la possibilité de « création institutionnelle solidaire » lorsque schématiquement se rencontrent le pôle réciprocitaire de l'économie plurielle (ressources non monétaire) et les dynamiques de participation interne et externe des initiatives. Dans cette conception, les initiatives solidaires concourent à l'hybridation entre démocratie représentative et participative.

radicalisation. Cette tendance est clairement pointée par le réseau Relier-Crefad, qui souligne combien les tiers-lieux, à force d'être le plus ouverts possible, auraient tendance à favoriser la communication formelle au détriment du projet associatif :

> « L'injonction à l'ouverture engendre un lissage des tiers-lieux, qui perdent leur légitimité à revendiquer, à s'engager, à défendre, à lutter, pour ne pas froisser, ne pas déplaire, et ne pas se fermer à un certain public. » (Collectif Relier-Crefad, 2021, p.38).

La participation n'en reste pas moins un objectif des tiers-lieux et elle peut être abordée en termes de « participation des publics ». Si l'on prend au sérieux le caractère ouvert des tiers-lieux, ces publics concernent au moins deux catégories d'individus. D'une part, il y a ceux et celles qui s'y engagent et tentent d'y subsister, gravitant entre le centre des lieux et sa périphérie et, d'autre part, il y a ceux et celles qui *prennent connaissance* du lieu et le fréquentent, avant de s'y impliquer ou non. Si la communauté demeure le substrat des tiers-lieux comme *commoning* (Besson, 2017 ; Martin, Pereira, 2021), ce groupe communautaire est affiché comme un groupe ouvert. Cette ouverture serait une ouverture à la différence concourant à une aspiration collective à l'hybridation des publics. De fait, l'idée directrice de la participation concernerait une double hybridation : hybridation des publics sans doute, mais aussi hybridation des rencontres. Le réseau Relier-Crefad invite toutefois et dans certains cas, à ne pas démultiplier les activités afin de faciliter l'implication des habitants.

> « Ce vide permet de renforcer l'idée d'un espace de centralité et pouvant faire office d'espace ressource. L'absence de vide peut faire disparaître la spontanéité, l'impensé, l'improvisation, car les espaces trop normés, cadrés, pleins, ne permettent pas ces formes d'à coté. » (Collectif Relier-Crefad, 2021, p.29).

En effet, maintenir des espaces ouverts implique aussi de maintenir des espaces vacants, susceptibles d'être investis par les projets en émergence des participants à venir. Pour les tiers-lieux socio-éducatifs notamment, ces espaces des possibles constituent un levier important de participation des habitants du territoire : ainsi, certains des jardins potagers expérimentés dans ces tiers-lieux ont été impulsés par des habitants qui se sont engagés sur le lieu à cette occasion.

Quoiqu'il en soit, si un éclairage plus précis sur la « participation des publics » est nécessaire, celui de Joëlle Zask (2020) est intéressant. La philosophe pragmatiste l'aborde comme un processus en trois étapes : prendre part (s'engager) ; apporter une part (contribuer) ; recevoir une part (reconnaître). Les cas de participation identifiés lors de l'enquête concernent surtout les deux premiers items de cette définition (devenir administrateur/trice de l'association, animer un atelier, mettre en œuvre une bibliothèque, par exemple), les formes de reconnaissance issues de cet engagement étant plus difficilement observables.

2. Une participation des publics différenciée selon les contextes

Dans les tiers-lieux enquêtés, la participation des publics est abordée différemment notamment bien entendu, selon le type d'activités développées par le tiers-lieu.

Du côté des tiers-lieux liés à l'éducation populaire ou à visée socio-éducative, la participation s'envisage comme une volonté de mélange et d'hybridation des rencontres.

> « Après, nous, on a parié sur le mélange. » (Le Spa, juin 2022).

Mélange des projets, des associations, des aspirations des habitants. Les « pool party », au tiers-lieu Le Spa (le site comprend une piscine), en sont un bon exemple : des projets de « soirée piscine », envisagée sous le signe de la convivialité et de la baignade, sont portées par d'autres associations ou d'autres collectifs qui font usage du lieu pour ces regroupements festifs.

L'association portant le tiers-lieu, Les grands bricoleurs et l'association organisant la « party » partageant les recettes des entrées à 50/50, tout comme le risque que la soirée n'accueille pas le public attendu et soit déficitaire. Néanmoins, ce travail inter-associatif permet d'accentuer l'interconnaissance et les échanges. L'hybridation des publics et des rencontres semble facilitée par cette aspiration au « mélange ». Plus largement, des visites sont organisées à fréquence régulière avec des groupes d'habitants du quartier. La piscine agit également comme un puissant attracteur pour le lieu dans le sens où des habitants du quartier viennent régulièrement s'y baigner, tout du moins l'été. Ainsi, ils et elles prennent connaissance des différentes activités proposées, comme celles du fablab ou du repair café.

Situé à la campagne, le Famileo et son Espace de vie sociale organisent aussi des visites.

> « Elle va leur proposer, pour ceux qui ne connaissent pas, une visite des locaux. On est dans la capacité aujourd'hui de remobiliser des publics très éloignés de la lecture vers la bibliothèque, on est en lien avec les acteurs et les partenaires, ce qui fait qu'on va pouvoir apporter des réponses multiples à une seule personne. Ou alors, ce qui est chouette aussi avec les partenaires, c'est la réactivité, en fait, la réponse est beaucoup plus rapide. Les portes d'entrée, aussi, c'est un moyen de mobiliser l'habitant. Et après, ça n'arrive que très rarement, mais il y a des gens, il y a une affiche qu'on fait circuler, c'est recherche de bénévoles, on a mobilisé deux bénévoles comme ça, ça, c'est très rare, de se dire : « Je veux participer à un projet commun. » Mais il y a énormément de portes d'entrée. En fait, le principal, c'est de se dire d'être présent au quotidien dans une majorité de communes, et surtout la proximité, donc le mot à la mode, c'est le « aller vers », mais l'aller vers, c'est à la mode aujourd'hui, mais c'est ce qu'on pratique au quotidien depuis des années. » (Famileo, juin 2022).

Différentes modalités d'implication dans le tiers-lieu sont ainsi mises en œuvre au travers de l'usage des activités du lieu bien entendu, comme par exemple l'espace bibliothèque, mais également, de manière progressive, avec l'organisation voire la conception d'activités dans un cadre bénévole : un jardin, ou encore une friperie de vêtements enfant, par exemple. Notons à ce titre que des initiatives comme celle du Famileo, par définition ouverte et assumant un objectif de revitalisation du territoire par des services relationnels et de lien social, ont développé de tels services de proximité, notamment par des accueils de loisirs enfance et petite enfance, bien avant l'avènement de la dynamique actuelle des tiers-lieux. Au niveau des politiques publiques, la résurgence de la thématique de « l'aller vers », développée dans le sillage des politiques de la ville, notamment en prévention spécialisée il y a une trentaine d'années (Avenel, 2021), conduit ce type d'acteurs associatifs à inventer de nouveaux modes d'accès aux services, via le numérique notamment ou en redéfinissant leurs contenus. Des habitants parfois différents, entrant par exemple en lien avec le lieu par les nouveaux services adolescents, sont ainsi amenés à s'investir au conseil d'administration de l'association. Par ailleurs, et sous l'impulsion des politiques publiques nationales d'accès aux services publics dans le contexte de leur fermeture drastique notamment en zone rurale, le Famileo est devenu un guichet « France services », ce qui permet la découverte du lieu à des habitants qui n'auraient pas franchi la porte autrement, au-delà des finalités de facilitation des démarches administratives et d'accès au droit.

Cet objectif d'ouverture à la participation d'habitants diversifiés n'est pas toujours aussi évident. Ainsi à la Pyramide, le projet situé dans le champ éducatif, a d'abord comme public cible les élèves des Établissements scolaires du commerce et de l'industrie dont il est l'émanation ainsi que les entreprises partenaires qui deviennent de plus en plus utilisatrices des espaces. Il s'agit désormais d'appréhender l'utilisation du lieu par les habitants qui n'y accèdent

pas encore. En effet, le tiers-lieu étant inséré géographiquement au sein de l'ensemble scolaire, dans lequel il forme une sorte une d'îlot, se prête mal à l'ouverture sur les quartiers d'habitation environnant, ce que la nouvelle facilitatrice voudrait voir évoluer.

Chez Célestine, tiers-lieu portant des activités culturelles, si le GAC a aisément mobilisé ses membres et son réseau de participants à ses manifestations culturelles, il lui a aussi fallu se faire reconnaître des voisins, parfois un peu effarouchés par les concerts musicaux à tendance post-punk. L'accueil du club du 3ème âge et l'organisation de réunions avec les habitants permettent toutefois de lever ces réticences premières. Pour reprendre les objectifs décrits dans une demande de subvention, il s'agit tout à la fois de :

> « 1) fédérer les acteurs culturels du territoire, 2) accompagner l'émergence culturelle et faire rayonner le milieu culturel alternatif du territoire. 3) sensibiliser les publics les plus éloignés à la culture et mixer les typologies de public[159], 4) animer et mettre en œuvre un tiers-lieu culturel : « l'objectif est finalement de rassembler les différents acteurs cités ci-dessus dans un lieu culturel hybride, afin de créer une communauté qui peut pratiquer, se retrouver, échanger, diffuser son art et bien plus. Au-delà de l'aspect culturel du tiers-lieu, c'est évidemment un lieu avec des enjeux sociaux et environnementaux, qui souhaite accompagner les habitants du territoire dans une transition vers une culture différente : le partage, l'entraide, la découverte, l'écologie. »[160].

La volonté de s'ouvrir à un public plus exhaustif, s'est aussi traduite par le recrutement d'une personne formée à la médiation culturelle, d'abord en service civique puis en contrat de professionnalisation dans le cadre du master Tiers-lieux et dynamiques territoriales. Une de ces missions porte notamment sur l'ouverture au jeune public en lien avec les acteurs locaux intervenants déjà dans ce domaine.

A topos, tiers-lieu artistique d'éducation populaire située à la campagne, l'objectif de participation vise la rencontre entre des artistes en situation de précarité et des publics issus de son territoire rural.

> « Dans tous les cas, les artistes qu'on accueille à Topos, globalement, ce sont des gens qui sont plutôt dans la précarité, mais qui, malgré tout, arrivent à en vivre et qui font ce choix, de manière différente, et de permettre que ces gens-là rencontrent un public, notamment en milieu rural, ce sont aussi ces rencontres-là, ces visions du monde, le fait de partager des visions du monde avec d'autres personnes qui rentre aussi dans un processus de transformation, de dire : « il y a d'autres choses qui existent, d'autres possibles ». (Topos, juillet 2022).

Ici, l'ancienneté du lieu, une vingtaine d'année, joue pour beaucoup dans l'implication des habitants, notamment pour les personnes ayant connu le lieu par le passé. Par exemple, lors de l'enquête, une artiste allemande qui y était venu cinq ans plus tôt en accompagnant une amie, et qui vient de s'installer dans le village, est entrée au conseil d'administration de l'association gestionnaire. Aussi, le fait que le lieu dispose d'un théâtre et d'une salle de répétition insonorisée permet d'autres mixages des publics (artistes mais aussi jeunes musiciens), pouvant concourir à l'engagement des personnes dans l'association.

159 « en favorisant la curiosité, la découverte des différentes pratiques culturelles, le développement et l'animation d'une communauté et d'une vie associative, mais aussi en proposant une offre culturelle très diverse, accessible financièrement, tout en travaillant avec des structures déjà impliquées avec les publics éloignés de la culture ».
160 Gac, *Demande de subvention*, 2021.

Dans un tiers-lieu inclusif, comme Les Communeurs, l'ouverture à de nouveaux publics renforce la mission sociale de l'association mère souhaitant rapprocher les personnes en situation de handicap psychique et les habitants. Cette ouverture s'est tout d'abord faite de manière fortuite par l'intérêt porté par des habitants passant devant le bâtiment et à qui l'association a tout de suite proposé d'entrer dans le lieu et de s'y investir.

Cette aspiration au mélange est également perceptible dans les tiers-lieux à tendance plus entrepreneuriale comme, par exemple, à Abribus. L'objectif du lieu, animé par une association et comptant soixante-dix[161] organisations résidentes, demeure la facilitation de la rencontre et le mélange d'activités et de porteurs de projet qui ne se seraient pas rencontrés sans cet espace interstitiel.

> « Parce qu'on considère que dans notre identité et dans notre esprit de tiers-lieu il y a cette vocation à mélanger des gens qui n'avaient pas vocation à se rencontrer naturellement. Et ensuite ça évolue, il y a des projets qui ont fonctionné, d'autres moins. La typologie des résidents fait l'identité du tiers-lieu. On a de plus en plus de gens qui sont artisans, métiers d'art et autres, ça crée aussi quelque chose... On a pas mal de gens dans l'audiovisuel. On a toujours des start-up, mais peut-être un peu moins. Et, au final, ça évolue comme ça. » (Abribus, juillet 2022).

L'exemple pris lors de l'enquête par le directeur du lieu, est celui de la rencontre d'un fils de plombier et d'un informaticien qui ont décidé de créer ensemble une entreprise (« une start-up ») qui vise à rendre accessible sur un site, les notices des différents appareils à entretenir et un certain nombre de conseils pratiques. Pour autant et depuis la crise sanitaire, l'Abribus demeure, sauf lors d'évènements spécifiques, un tiers-lieu fermé aux publics, ce qui pour les salariés rencontrés est un sujet à travailler. Quoi qu'il en soit, la participation va donc, pour Abribus, viser en premier lieu celle des résidents. Au demeurant, cette exception peut figurer une anomalie au regard de l'esprit d'ouverture affiché comme une des caractéristiques cruciales des tiers-lieux.

En définitive, l'inscription territoriale des tiers-lieux passe par la connaissance fine du territoire qu'ont les acteurs portant les projets et qui semble être un ingrédient indispensable au rayonnement du lieu. Que cela soit au Spa ou au Famileo par exemple, c'est la prise en compte de la géographie matérielle du lieu et l'histoire de son environnement (connaissance des villages, du passé électoral, de l'occupation d'autres lieux alentours par d'autres associations partenaires, des positions des municipalités vis-à-vis de l'émergence de ce type de lieux) par les porteurs de projet qui va jouer à plein sur « la participation des publics » et l'identification des leviers à activer pour rendre le lieu attractif. Dans le cas d'Abribus, la bonne connaissance de l'histoire conflictuelle du lieu, liée au changement de majorité municipale, joue fortement sur son inscription territoriale. Autrement dit, on peut considérer que sans connaissance fine et au long cours du territoire, un tiers-lieu minimiserait ses chances de succès.

Reste que deux mouvements complémentaires peuvent être repérés au sein des tiers-lieux étudiés. Pour les tiers-lieux à vocation sociale ou socio-éducative, ce sont les leviers de participation des habitants du territoire aux frontières externes du lieu qui sont privilégiés, quand, dans les tiers-lieux rassemblant une multiplicité d'entreprises, d'associations et d'initiatives sous différents statuts, ce sont plutôt ceux qui visent l'implication des différents types de membres par les processus de participation aux actions qui les concernent (prises de décision, collégialité) qui dominent. Ainsi, la tension dedans/dehors aux frontières du lieu

161 Dans la monographie qu'ils lui consacrent, les auteurs du Labo de l'ESS compte à Abribus, en 2019, 75 résidents. Voir, Labo de l'ESS, 2019.

semble être un des axes d'analyse possibles pour comprendre les dynamiques de participation des publics à l'œuvre, en fonction du degré d'aspiration à l'ouverture partagée par les membres du lieu.

II. La gouvernance des tiers-lieux associatifs

Dans les dix lieux abordés, la gouvernance associative est tout d'abord une gouvernance associative formelle qui, aux premiers abords, est descendante. Elle mobilise classiquement des administrateurs/trices réunis en conseil d'administration (CA) et décidant collectivement des choix stratégiques. Par exemple, au GAC qui gère Chez Célestine, le conseil d'administration est composé au maximum de dix membres et certaines règles sont explicitées : 6 membres permanents le sont de droit et composent le collège des fondateurs et fondatrices, les 4 autres étant élu par 4 autres collèges. Cette explicitation des règles vise, dans ce cas, à protéger l'objet de l'association à partir du cadre initial posé par les fondateurs et fondatrices et préfigure des conditions favorables à la création d'une Scic. Toutefois, le projet de transformation en Scic semble de plus en plus repoussé. Si le statut Scic correspond bien au projet de gouvernance avec de multiples parties-prenantes, le statut associatif présente plus de souplesse pour faire évoluer les modalités de gouvernance et de répartition des pouvoirs au niveau des différents collèges. La Scic répond par ailleurs bien à une aspiration du GAC à se situer dans une démarche entrepreneuriale mobilisant le marché mais les contraintes pour l'obtention de subventions dans le cadre d'une coopérative, représentent un frein à cette transformation et ce, même si les financements publics demeurent minoritaires dans son budget global. Ce dilemme dans le choix des statuts illustre les liens pouvant exister entre les modalités de mise en place statutaire de la gouvernance et les modalités d'hybridation des ressources.

Dans d'autres tiers-lieux, l'organisation des CA ou des fonctions de présidence sont pensées de manière tournante comme, par exemple, à Topos. De même, et par rapport au modèle associatif classique (un bureau composé d'au moins un président et un trésorier étant élu par le CA), la mise ne place de co-présidences ou le dédoublement des fonctions de trésorier a rapidement été privilégiée et est considérée à la fois comme plus efficace et comme plus démocratique. Le fonctionnement en commissions thématiques fait aussi partie des différents outils de gouvernance des tiers-lieux. On observe, dans les tiers-lieux rencontrés et qui existent depuis assez longtemps, des ré-interrogations régulières du fonctionnement global, tous les deux à trois ans à Topos par exemple. En général, le fonctionnement par projet est perçu comme un levier pour éviter des réunions trop longues (l'un des animateurs d'un tiers-lieu mentionne 2h30 pour un CA « si tout va bien ») et leur multiplication qui, à termes, conduit à la fatigue et au désengagement progressif des administrateurs ou administratrices. Il n'en demeure pas moins que les tiers-lieux semblent faire preuve d'une réflexivité collective intense, les fonctionnements étant remis à plat à fréquence très régulières, autour de journée de réflexion commune mettant en œuvre dans certains lieux, les principes de la sociocratie pour les prises de décision (décisions par consensus et élection sans candidat, principalement).

Dans d'autres lieux, les dynamiques de conflits sont intéressantes à souligner pour illustrer la démocratie et la participation interne. Par exemple, au Famileo, l'association porteuse du nouveau projet autour, notamment, du tiers-lieu est une nouvelle association issue d'une scission volontaire d'une association voisine plus ancienne, reliée au même réseau national d'éducation populaire. Les dynamiques locales de développement associatif ont en effet conduit, pour le Famileo, à s'autonomiser de l'association active dans le village voisin, développant depuis une quinzaine d'années un service petite enfance et des activités extrascolaires pour la municipalité. Le développement associatif conduit à la création d'une

nouvelle association autonome pour porter les activités liées à l'EVS (agrément Caf), la mission dévolue de « France Services » (accès aux droits) et le tiers-lieu solidaire, rassemblant autant les activités de bibliothèque et médiathèque autogérées par les habitants, de friperie pour les jeunes enfants, de jardins ou d'ateliers informatiques, tout en conservant une activité de loisirs petite enfance et avec les adolescents.

Au tiers-lieu Le Spa porté par Les grands bricoleurs Grand-Est, les tensions ont également été vives quand la directrice inter-régionale, à la recherche d'un lieu d'activité pour l'association, a tenté de persuader les administrateurs et les salariés de l'enjeu stratégique du portage d'un tiers-lieu pour le développement de l'association (dont la principale activité demeure la médiation scientifique auprès des jeunes). Cette situation a d'ailleurs conduit au départ d'un administrateur opposé au projet face au risque financier qu'il représentait, ainsi que d'une partie de l'équipe salariée. Le besoin d'un local pour l'association a constitué l'un des arguments principaux dans les arbitrages. Le changement de présidence de l'association régionale a également pesé dans la décision de se lancer, la location du lieu demeurant néanmoins une charge très importante pour l'association. Assez classiquement dans ce cas, la relative bonne entente entre présidence bénévole et encadrant salarié joue à coup sûr en faveur de ce type de développement associatif. Lorsque le tiers-lieu a des salariés, l'enjeu demeure en effet la cohésion et l'entente entre les membres du CA et qui plus est, de la présidence, avec la coordination salariée.

Plus largement, si la gouvernance formelle des associations porteuses des lieux est classique, elle ne préjuge pas des modes de fonctionnement interne aux lieux et aux prises de décision quant aux activités développées. Par exemple, au Spa, les principes de la do-cratie (sur le modèle du *do it yourself* : « celui ou celle qui fait décide ») sont appliqués, et même s'ils comportent des risques, ils semblent être le gage d'un développement solide ou tout du moins de la multiplicité et de la continuité des dynamiques d'action. Cette modalité de prise de décision est aussi une dimension forte de la gouvernance de Co-hab, qui, comme décrit précédemment, se base sur le principe selon lequel celui ou celle qui apporte au lieu décide en conséquence.

Plus modestement et toujours dans les tiers-lieux donnant une place importante au co-working et dont les ressources marchandes se basent principalement sur les recettes de location aux « résidents », la gouvernance s'est également dotée d'une « assemblée des résidents » invitée par l'équipe salariée animatrice du lieu à proposer des améliorations ou à souligner les problèmes rencontrés. À Abribus, tiers-lieu situé dans un local municipal et dont les enjeux financiers d'investissement ont conduit à une reprise en main par la municipalité, le conseil d'administration est en grande partie et depuis l'origine composée de représentants et élus de la ville. Le dialogue repose pour l'essentiel sur les relations entre le directeur de l'association animatrice du lieu et les administrateurs. « L'assemblée des résidents », sans que cela soit encore totalement formalisé aujourd'hui devrait avoir une voie consultative par l'entremise des salariés de l'association animatrice.

Par ailleurs, une partie des tiers-lieux étant créée par des associations déjà existantes qui les considèrent comme une activité complémentaire, un prolongement de leur action, cette activité complémentaire ne se traduit pas par une modification de la gouvernance des associations mères (Avec Différemment, Dofasol, ESCI…). Il s'agit plutôt alors de proposer de nouvelles modalités de gouvernance en instaurant des instances ad hoc tels que des comités de pilotage sur le projet « tiers-lieux » associant les différentes parties-prenantes.

Enfin, se situant hors de la compréhension habituelle de la gouvernance associative comme dissociant fonction politique (CA) et fonction opérationnelle (salarié ou entrepreneurs), un des tiers-lieux d'éducation populaire rencontrés revendiquent l'assise et le développement de la dimension réciprocitaire du lieu sans appui exécutif d'un ou plusieurs salariés :

> « Ça n'engage que moi, et c'est aussi une projection par rapport à la réflexion qu'on a menée, là, ensemble, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, moi, je pense qu'il faut qu'au sein du CA de Topos, les gens qui sont membres du conseil d'administration de Topos sont des gens qui sont dans l'action, ce ne sont pas des gens qui ont une idée politique qu'ils veulent mettre en œuvre et qui, pour la développer, vont embaucher des salariés, on n'est pas dans cette dimension associative-là, pour moi. Ce sont des gens qui sont dans l'action, et je pense qu'il faut que ces personnes-là restent dans un fonctionnement associatif sans salarié parce qu'elles n'ont pas envie d'être employeur, parce qu'elles n'ont pas envie de plein de choses. » (Topos, juillet 2022).

Cet aspect permet ainsi d'introduire le débat de la « (dé)professionnalisation » de certains tiers-lieux, l'ancien salarié à mi-temps animateur de Topos défendant ici une position dans laquelle le lieu pourrait être « professionnel » (il accueille des artistes et a de multiples projets), sans pour autant être employeur et en s'appuyant seulement sur l'engagement bénévole de ses membres.

En définitive et en termes de participation interne, on peut donc souligner, à propos des instances de décision et des espaces de délibération dans les tiers-lieux, qu'il existe d'assez nombreuses innovations dans leur mise en œuvre. En effet, les modes de fonctionnement associatif semblent en tous cas pour une partie d'entre eux, en changement constant, articulés à l'autoréflexivité critique des membres. Certains envisagent même de mettre en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif, leur collégialité et leur aspiration au respect de principes démocratiques internes faisant figure de marche à suivre. Il faut enfin souligner l'importance de la place de l'informel, des à-côtés, et des discussions hors des instances formelles qui conduisent aux prises de décision collective.

III. Liens aux politiques publiques et aux mouvements sociaux

1. Liens aux politiques publiques

Premier élément important, les tiers-lieux sont soutenus par les politiques publiques nationales par le biais de financements et dépendent ainsi de leurs orientations. Au niveau national, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)[162] a, à partir de 2017, joué un rôle d'impulsion à travers une mission co-working (Levi-Waitz, 2018). Le dernier quinquennat (2017-2022) a en effet vu le soutien au développement de tiers-lieux s'amorcer et s'intensifier. Pour certains des acteurs rencontrés lors de l'enquête, le déploiement de ces financements figurerait « la plus forte des politiques sociales du dernier quinquennat » (Les grands bricoleurs, juin 2022). Le travail sur les tiers-lieux au niveau national s'est progressivement autonomisé du CGET par la création de l'association France Tiers-Lieux, cette dernière instruisant et administrant les fonds dédiés par l'ANCT. Deux appels à projets nationaux donnant lieu à l'octroi de financements sur projet, prenant la forme d'appels à manifestation d'intérêt (AMI) ont en effet été conçus et déployés : « Fabrique de territoire » en 2018 et « Manufacture de proximité » en 2021. Étant donné les possibilités ouvertes par ces AMI, ces financements ont

162 Devenu Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) au 1er janvier 2020.

représenté un effet d'opportunité pour les structures associatives. Avec Hugues Bazin, on peut également souligner les potentiels « risques de l'institutionnalisation » de ces lieux hybrides :

> « Si l'éducation populaire a été instrumentalisée pour combler des missions de service public tout en devant répondre à des critères de rentabilité selon un isomorphisme marchand, les tiers lieux n'échappent pas à ces dérives quand ils sont considérés comme la panacée pour redynamiser les territoires et créer de l'emploi. Dans les deux cas, nous sommes dans une conception descendante des politiques publiques. » (Bazin, 2022).

Le premier effet de ce soutien national est de susciter des processus d'identification de lieux existants au mouvement des tiers-lieux, tout en contribuant à asseoir et légitimer la revendication de cette identité singulière. En définitive toutefois, ces financements publics ont surtout permis de stabiliser des modèles socio-économiques basés sur une hybridation couplant redistribution et réciprocité plutôt que marché et réciprocité.

Un autre effet de cette structuration nationale conduit à ce que certains lieux, se réclamant et s'identifiant aux mouvements des tiers-lieux jusqu'ici, s'éloignent progressivement de cette appellation et de ce processus d'institutionnalisation, en s'articulant à d'autres réseaux et d'autres identités comme, par exemple, pour les tiers-lieux à dominante artistique et culturelle, aux mouvements des lieux intermédiaires (voir par exemple, la coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants (CNLII) qui organisait ses rencontres annuelles en novembre 2022 sur la thématique : « le moment tiers-lieux »).

Dans tous les cas, la politique publique nationale des tiers-lieux, particulièrement à travers désormais les activités du GIP France Tiers-Lieux, conduit à la démultiplication des lieux endossant cette appellation sur les territoires et au foisonnement de la documentation académique, institutionnelle et associative sur le mouvement.

> « Tu parlais tout à l'heure d'institutionnalisation des tiers-lieux. Moi, je pense que d'un côté c'est bien parce que les pouvoirs publics en gros se sont emparés de la question des tiers-lieux. Et ils se sont rendus compte que ça avait des intérêts pour les territoires et qu'ils avaient tout intérêt à les soutenir et les accompagner. Donc ils ont besoin d'avoir un cadre et de les accompagner au travers de financements, mais pas n'importe qui, sur des projets qu'ils connaissent. Donc des « manufactures de proximité »… Ça permet de donner un cadre afin d'attribuer une subvention à des projets qui sont sains et qui ont de l'avenir. Après, il ne faut absolument pas se dire que les tiers-lieux ne sont que des lieux qui sont labellisés et financés par les pouvoirs publics. » (Abribus, juillet 2022).

Par ailleurs, rappelons que certaines fondations privées ont dédié des lignes de financement au développement des tiers-lieux : par exemple, la Fondation Orange a lancé en 2020 un appel à projet « tiers-lieux solidaires » conduisant mécaniquement certains lieux lauréats de cet appel à projet à s'identifier aux tiers-lieux en développant des stratégies politiques liées à des enjeux de reconnaissance institutionnelle sur leur territoire.

Cet effet d'opportunité peut conduire aux risques d'instrumentalisation par le haut à moyen long terme, surtout quand les activités concernent des publics en situation de fragilité sociale. Les labellisations venant de la politique publique nationale posent en effet des conditions : l'AMI « Manufacture de proximité », par exemple, conditionne la labellisation à l'implantation du tiers-lieu sur des territoires fragiles à redynamiser (petites et moyennes villes, zones rurales et « quartier politique prioritaire de la ville ». Quant à l'AMI « Fabrique de territoire », dont la moitié devait se situer en zone rurale et la moitié dans un « quartier politique prioritaire de la ville », il a permis une forte visibilité des associations :

> « Avec Fabrique de Territoire, mais ça ne dure que trois ans, et c'est un fonds d'amorçage. Donc nous, ce que nous a permis de faire, c'est d'embaucher quelqu'un à plein temps, parce qu'avant on prenait juste quelqu'un, on avait pris juste quelqu'un l'été, parce que l'été, il y a beaucoup de monde qui passe, on ne pouvait pas le gérer. Mais sinon, on n'avait pas les moyens de créer le poste. C'est tout, ça nous a permis, et c'est pour ça qu'on a répondu au dossier, pour avoir les moyens de l'accueil, parce qu'en fait, dans les lieux comme ça, si tu ne fais pas l'accueil…
> Ça fait quand même une grosse visibilité, quand même, politique. Franchement, on n'a plus les mêmes réseaux d'interlocuteurs sur les tiers-lieux. » (Le Spa, juin 2022).

Parallèlement, les Régions ont également souhaité intervenir dans le soutien aux tiers-lieux en s'appuyant sur les réseaux associatifs existants. La Région Grand-Est a par exemple lancé une labellisation tiers-lieux à partir d'un AMI en 2020, cette labellisation donnant droit à des aides en termes de communication mais n'ouvrant pas de financement. La Région Hauts-de-France a joué de son côté un rôle important de soutien aux tiers-lieux dont l'activité se concentrait sur le numérique, tout comme du reste le premier AMI national qui visait également à identifier plus spécifiquement des fabriques numériques de territoire. En effet, elle a créé le dispositif tiers-lieu numérique (TINU) qui permettait aux collectivités ayant un SDUS numérique d'obtenir un financement si le tiers-lieu soutenu par l'intercommunalité avait au moins deux fonctions sur les cinq identifiées : atelier de fabrication numérique (ex Fablab), coworking, accompagnement de porteurs de projets (conseil et appui), espace de télétravail ponctuel (pour éviter les déplacement pendulaires), médiation numérique (sensibiliser et initier aux outils et pratiques numériques). Il s'agissait d'un financement pluriannuel de 90 000 € de subvention de fonctionnement (aide dégressive sur trois ans, de 75 %, 50 % et 25%) et 30 000 € maximum de subvention d'équipement (à hauteur de 50 % du montant). Certaines intercommunalités (entre 10 et 15) ont bénéficié d'un accompagnement financé par la Région. Le dispositif TINU a été stoppé en automne 2021 pour entrer dans une phase d'évaluation. L'existence de ce financement explique la raison pour laquelle de nombreuses collectivités des Hauts-de-France sont impliquées dans un tiers-lieu numérique (Lecher, 2022, p. 47). Du reste et au sein des divers schémas mis en place par la région, le numérique est quoi qu'il en soit présent de manière transversale. Ainsi, la fiche n°12 du SRADDET (Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires) (Agence Hauts- de-France, 2020) fixe les objectifs de la stratégie numérique. Elle dresse tout d'abord un constat, sur le nombre de lieux. 350 points d'accès et de médiation numérique y sont dénombrés, ainsi que 20 fablab ou coworking (*Ibid.*).

Par ailleurs, quand l'activité des tiers-lieux croise les politiques sociales, d'animation socioéducative et d'éducation populaire, les soutiens publics sont diversifiés. Par exemple, au Famileo, porté par la fédération d'éducation populaire Enfants campagnards, l'identification au mouvement des tiers-lieux s'est faite par l'octroi d'un financement « tiers-lieux solidaire » par la Fondation Orange, après un travail commun de la fédération.

> « Ça fait trois ans, je crois, on a participé, du coup, c'était ça aussi la logique, comment on est arrivés au tiers-lieu, on a participé à des réflexions, surtout avec la fédération nationale Enfants campagnards où la mode tiers-lieu a débarqué, tout le monde est tiers-lieu, il faut être tiers-lieu, c'est trop bien, et moi je me suis intéressée à la question parce que je ne comprenais pas ce qu'était un tiers-lieu, il n'y avait pas de définition du tiers-lieu, et je me disais : « Mais, on a le système d'échange local, on a un jardin partagé, on va vers le numérique, on est une maison ressource où tous les habitants sont accueillis et dans un même espace tout le monde se rencontre, échange des expériences, des compétences, c'est un lieu d'innovation sociale, c'est un incubateur d'idées. Du coup, je

> me suis dit : « Mais merde, pourquoi on ne peut pas être un tiers-lieu ? ». » (Famileo, juin 2022).

Le tiers-lieux apparaît alors comme un potentiel d'activités complémentaires densifiant les activités déjà existantes en valorisant l'expérimentation. Les activités s'appuient au final sur un budget annuel de 160 000 euros constitué d'un empilement de financements issus de la redistribution : prestation jeunesse de la Caf, agrément « Espace de vie sociale », « France Services », financements communaux (lieu d'accueil parents-enfants) et départementaux. Ces partenariats permettent, d'après la coordinatrice de l'association, outre le financement de postes des cinq professionnels, l'accessibilité gratuite aux services par les publics. Mais l'enjeu du tiers-lieu, pour la coordinatrice, découlait bien d'une « stratégie politique » au niveau de ses partenaires institutionnels locaux, permettant d'accroitre la reconnaissance du lieu, notamment par le député de la circonscription et les élus locaux, présents à l'inauguration.

De même à Abribus, tiers lieux plus entrepreneurial aspirant dans sa communication à une hybridation des ressources recentrée sur la logique marchande, les politiques locales et plus particulièrement municipales continuent à y jouer un rôle important. En effet, le tiers-lieu est aujourd'hui fortement impacté par les changements d'orientation politique au niveau municipal :

> « C'est de la politique. Après, c'est juste que là il y a un changement de politique. On avait une municipalité qui a porté le projet à la naissance d'Abribus et qui l'a porté jusqu'en 2020, et qui pensait prendre des bonnes décisions en faisant ces 11 millions d'euros avec cette SEM [société d'économie mixte locale]. Il y a un nouveau pouvoir politique en place. Nous, on est très dépendant de ça. On a dû reconvaincre de la pertinence d'Abribus et on a créé un nouveau projet. » (Abribus, juillet 2022).

Dans cette Ville et Métropole du Grand-Est, l'arrivée de la nouvelle majorité municipale en 2020 a en effet donné lieu à des périodes de crises internes, avec changements de la présidence et de la direction qui ont parfois déstabilisé l'équipe salariée d'animation. Les projets impulsés par la majorité précédente ont depuis été stoppés, obligeant la nouvelle équipe à reformuler le projet d'ensemble.

Au final, l'enjeu pour les acteurs de terrain reste de privilégier une logique ascendante de structuration quand les AMI nationaux ont globalement conduit à instaurer l'essaimage de financements de manière descendante. En effet, quand les institutions publiques souhaitent organiser et structurer les tiers-lieux pour « mailler les territoires », de leur côté, les acteurs souhaitent s'auto-organiser. Ainsi, en région Grand-Est, les acteurs ont choisi de se structurer depuis 2021 en un réseau associatif régional favorisant l'échange de pratiques et la mutualisation, notamment sous la forme de la contribution/rétribution lorsqu'un financement est obtenu par le réseau. Une même dynamique est amorcée depuis 2022 au niveau départemental en Meurthe-et-Moselle.

La structuration régionale par les acteurs des tiers-lieux est également importante dans les Hauts-de-France, eu égard au travail de mise en réseau de La Société des Espaces Tiers (SET), créée en 2018. La SET est une association ayant pour objet l'accompagnement des projets de tiers-lieux sur le territoire métropolitain voire régionale, la formation des porteurs de projets, ainsi que la mise en réseau et la visibilité des tiers-lieux. L'association réalise ses activités et se présente comme la « tête de réseau » des tiers-lieux dans la région. Ce qui l'amène à développer des ressources communes mutualisables par les membres du réseau régional (elle est du reste très impliquée dans Movilab), à effectuer une veille sur le sujet, à chercher à professionnaliser

les collectifs coordonnant ces lieux (comme nous avons pu le voir précédemment avec son implication dans la création d'une formation professionnelle, cf. chapitre 2, *infra*), et à s'impliquer au niveau national (Rapport d'activité de la SET, 2020).

La SET est née en 2018 à partir du Coop-lab et des collectifs autour de l'association Fenouil-Reactyst. Elle apparaît d'abord comme une réponse au besoin d'animation de ce tiers-lieu : les membres impliqués étaient constamment sollicités pour informer les nouveaux arrivants, voire d'éventuels porteurs de projets, sur le fonctionnement de l'espace. Cela les a amenés à organiser des temps ponctuels de présentation du Coop-lab pour éviter de se répéter : les « rendez-vous tiers-lieux » qui auront aussi pour fonction de présenter les activités et les projets des nouveaux membres. Avec la fermeture du Coop-lab, c'est la SET qui reprend l'organisation, ainsi que celle d'autres événements publics plus ou moins routiniers, ouverts aux porteurs de projets désireux de travailler en « intelligence collective » pour faire leurs tiers-lieux. Ces événements participent au développement du réseau régional et permettent à la SET de se présenter comme la « tête » de ce réseau. À ce titre, la SET organise également des temps de réflexion et de débats sur le sujet, en appui avec des collectivités locales ou des institutions publiques comme l'ANCT.

Le cas de la SET montre que la structuration des tiers-lieux en réseau régional émane d'un besoin du territoire. Elle s'est cependant appuyée sur des dynamiques descendantes issues des pouvoirs publics. Le lancement en 2018 de la SET a notamment bénéficié du multi-positionnement de l'un de ses cofondateurs – à la fois dans les collectifs et au sein de la Métropole – qui a contribué au lancement de l'appel à projets tiers-lieux et à l'orientation de l'action publique métropolitaine sur cette thématique. Cette structuration et le développement des activités de la SET ont pu être vécus comme une rupture par certains membres du collectif Reactyst, en raison notamment des orientations marchandes de l'association, dénaturant selon eux les dynamiques de communs portées par ce collectif et par l'association Fenouil à La Co-hab et au Coop-lab.

Quoiqu'il en soit et au final, on peut noter que ce croisement des politiques publiques avec la structuration souhaitée par les acteurs eux-mêmes, peut s'avérer plus généralement source de tension interne, et conduire à l'inscription de nouvelles structures dans la dynamique, quand ce n'est pas au contraire une volonté de sortir du mouvement des tiers-lieux qui est revendiquée.

2. Liens aux mouvements sociaux

L'articulation des tiers-lieux aux mouvements sociaux, même relative, doit être soulignée. Si ces lieux sont fortement dépendants des politiques publiques, ils reflètent le développement de savoirs critiques et résultent souvent d'engagements militants. Certains tiers-lieux s'inscrivent ainsi dans le sillage de l'altermondialisme et ont organisé par le passé des forum sociaux locaux. L'attention à la question écologique est relativement présente et s'incarne par exemple, dans l'alliance avec les actions de désobéissance civile actuelle, voire de résistance civile. Le tiers-lieux Topos a ainsi accueilli, au moment de l'enquête, des journées d'échange organisées avec le mouvement Extinction Rebellion :

> « C'était une période où on s'identifiait bien au mouvement altermondialiste, on était vraiment là-dedans. Donc après, ce partenariat, on avait fait de la formation à de la désobéissance civile, à l'époque où ça venait de Greenpeace et compagnie, et là, avec Extinction Rébellion, en tout cas, moi, j'ai l'impression qu'on est dans une forme de continuité de ça, qui paraît tout à fait naturelle et normale ». (Topos, juillet 2022).

Le Spa a quant à lui mis à disposition l'espace pour l'organisation par le collectif « les semeuses » d'une soirée bilan de la lutte menée contre le projet CIGEO d'enfouissement des déchets nucléaires de l'ANDRA à Bure. Lors de ce moment d'observation, nous avons ainsi assisté à la réunion des militants, puis à une pièce de théâtre et à la projection d'un film en Super 8 tourné entre 2016 et 2020, notamment lors de l'occupation de du Bois Lejuc sur le site de CIGEO (collectif les scotcheuses), tout en partageant le repas à prix libres.

Par ailleurs, en août 2021, le Spa faisait partie de la « Tournée des tiers-lieux »[163], caravane des tiers-lieux organisée par certains citoyens de la convention citoyenne pour le climat, investissant 13 tiers-lieux durant un an entre juillet 2021 et août 2022. Lors de la halte de la « Tournée des tiers-lieux » au Spa, à laquelle nous avons partiellement assisté, trois journées festives de débat furent organisées autour du thème de la forêt avec, notamment, une conférence de Benjamin Coriat sur la forêt comme communs et des échanges avec les citoyens du territoire ayant participé à la conférence citoyenne pour le climat.

Dans d'autres tiers-lieux enquêtés, les membres de la communauté sont par ailleurs engagés avec le mouvement des Colibris ou du Revenu de base et des élus locaux EELV sont parties-prenantes du déploiement du tiers-lieu. De même et à certains égards, l'orientation entrepreneuriale présente notamment à l'abribus, peut également être lue comme une forme d'inscription à un mouvement social, celui des entrepreneurs sociaux, voire des entreprises ou start-up à impact, quand bien même le projet de société qu'ils défendent demeurent faiblement politique dans le sens où il ne prévoit pas de changer de modèle de développement mais plutôt de le moraliser.

En fin de compte, la dimension politique des tiers-lieux peut être incarnée par les personnes qui le font et qui tracent les frontières de sa communauté. La portée émancipatrice des tiers-lieux peut par ailleurs être déterminé par un enjeu de taille : celui de l'identification au tiers-lieu des différents acteurs qui y participent, qu'ils fassent partie de ses responsables et/ou salariés, de ses bénévoles, des habitants qui l'utilisent ou des habitants qui restent à sa périphérie. En ce sens, un des volets de la dimension politique des lieux dépendra des processus de subjectivation impliquant les différents acteurs et de la plus ou moins grande capacité du lieu à faire sens pour ceux qui le fréquentent et le construisent. Ce territoire construit qu'est le tiers lieu, susceptible de « nouvelles régulations » (Defalvard, 2022), peut produire en ce sens des processus d'identification et un plus ou moins fort sentiment d'appartenance. Ce mouvement d'identification, récemment analysé à nouveaux frais par Descola et Pignocchi (2022) est illustré par le célèbre slogan des habitants de la ZAD de Notre-Dame-des-Landes : « Nous ne protégeons pas la nature, nous sommes la nature qui se défend ». En d'autres termes, les tiers-lieux peuvent être analysés comme des entités dont la puissance dépend de leur capacité à transcender les singularités individuelles (les vies) qui y participent et ce faisant, à faire politique. À ce titre, les tiers-lieux peuvent être abordés sous l'angle des initiatives citoyennes écologiques et sociales, ces dernières demandant à être étudiées au plus près de leurs pratiques concrète pour espérer contribuer à la nécessaire transition écologique et sociale, par « la mutualisation des avancées locales » (Laville, 2022 ; Frère, Laville, 2022).

163 Voir : https://www.latourneedestierslieux.fr/. On peut lire, sur le site internet, encore actif en décembre 2022, de la tournée des tiers-lieux, « La Tournée des Tiers-Lieux est une aventure humaine au cœur des territoires, à la rencontre de celles et ceux qui ont déjà commencé à faire vivre les 149 propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat. »

Conclusion

Les tiers-lieux se multiplient sur les territoires au fur et à mesure de l'intensification des politiques publiques nationales et territoriales les soutenant. Au départ, situés à la croisée du milieu alternatif de l'informatique et du hacking d'une part et de l'essor du coworking d'autre part, ils peuvent être désormais quasi-municipalisés, mais aussi intégrés dans des entreprises privées à but lucratif ou au contraire, pour les tiers-lieux associatifs ici étudiés, porteurs d'une forte revendication d'autonomie ancrée dans un projet associatif et collectif original (pour certains issus du mouvement des squats et d'occupation), voire intégrés à des institutions d'enseignements anciennes ou portés par des fédérations d'éducation populaire importantes. De surcroît, certains établissements à dominantes sociales (EVS notamment), médico-sociaux, voire sanitaires (dynamique constatée dans le secteur des Ehpad[164]) souhaitent aujourd'hui développer des tiers-lieux. Ce déploiement exponentiel des tiers-lieux suscite de plus en plus l'attention de la recherche. Dans ce contexte, cette deuxième partie du rapport pour l'Institut Français du Monde Associatif a souhaité interroger leurs modèles socio-économiques associés à leur encastrement socio-politique en s'intéressant aux tiers-lieux ayant un statut associatif. Des imaginaires différenciés et parfois irréductibles façonnent la conduite des projets de ces lieux. Ils s'incarnent dans des idéologies, des discours et des modes de gestion, qui visent en définitive l'acquisition d'une autonomie afin de conduire collectivement un projet (artistique, culturelle, écologique, éducatif, d'entraide, de solidarité, d'économie alternative, etc.) inscrit dans un lieu partagé et ouvert. Notre étude montre que les leviers pour y parvenir divergent et notamment du point de vue du modèle socio-économique.

Concernant la dimension foncière et le rapport au capital, le lien dans sept des dix cas étudiés est un lien locatif. Que cela soit par l'intermédiaire de bailleurs privés, sociaux ou publics, les tiers-lieux sont souvent liés à la propriété par un contrat de location ou une convention de mise à disposition (le loyer dans ce cas pouvant être d'un montant relativement faible). En d'autres termes, si les tiers-lieux revendiquent une autonomie, ils ne sont autonomes que très relativement étant donné leurs charges locatives et surtout leurs dépendances aux politiques publiques que celles-ci impliquent notamment. Ceci interroge la pérennité de leur modèle économique et financier, même si les logiques réciprocitaires permettent le développement et le maintien des activités sur le long terme. Plus rarement, les tiers-lieux peuvent aussi être la propriété de l'association (fédération importante, école privée, association d'hébergement) disposant de moyens pour l'achat du lieu où les activités se sont par la suite déployées. L'acquisition de droits de propriété sur le lieu est un moyen de satisfaire leur objectif d'autonomie : outre le fait qu'elle fournit une recette potentielle par les locations, cette propriété est surtout un chemin à emprunter pour sortir de la dépendance monétaire mais aussi politique vis-à-vis des collectivités. Toutefois, la propriété est aussi, à terme, source de contraintes en termes d'entretien, de réhabilitation du lieu… et peut amener les associations à devenir des

164 Voir sur le site-web de la CNSA, les 25 Ephad développant des projets de tiers-lieux soutenus par la CNSA : https://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/actualites/des-tiers-lieux-dans-les-ehpad : on peut, notamment, y lire : « Tous les projets de tiers-lieux en EHPAD soutenus intègrent dans la conception et l'animation du lieu des partenaires locaux - acteurs associatifs, publics ou privés, collectivités - pour proposer à tous des activités culturelles, culinaires, artistiques, solidaires ou encore écologiques. Les projets retenus impliquent pleinement les résidents dans l'esprit du tiers-lieu. Certains mettent en avant leur rôle de transmission de l'histoire et de la culture locale. Dans d'autres projets, les résidents sont de véritables parties prenantes des activités et de la programmation, renforçant ainsi le pouvoir d'agir des personnes âgées d'une part et la valorisation des savoirs expérientiels d'autre part. »

propriétaires cherchant à rentabiliser les espaces en s'éloignant de l'esprit de leur projet originel[165].

Au niveau de la mobilisation et de l'hybridation des ressources, certains tiers-lieux souhaitent davantage s'appuyer, au moins dans leurs aspirations, dans leurs prévisions et dans leurs discours, sur des ressources marchandes pour consolider leur modèle économique monétaire[166]. Ces tiers-lieux, qu'ils mettent en œuvre des logiques d'accompagnement et de résidence d'entrepreneurs sociaux ou culturels, voire simplement de PME locales, qu'ils louent des espaces de travail à des tarifs se voulant pour la plupart accessibles, qu'ils vendent et accueillent des services culturels, qu'ils animent des moments conviviaux et de concerts/événements autour d'espaces de restauration ou de bars, en brassant leur propre bière ou en transformant les produits de leurs potagers, ou qu'ils s'appuient sur les recettes marchandes issues des manifestations culturelles organisées, peuvent pour certains d'entre eux aspirer à l'autonomie par l'acquisition d'un tel modèle économique monétaire mis en mouvement par le marché.

Pour autant, la quasi-totalité des tiers-lieux étudiés s'appuient massivement sur des ressources non marchandes issues de la redistribution car ils se déploient dans le sillage de politiques économiques et sociales revisitées en développant des activités d'accueil et d'accompagnement au sens large. Ainsi, les tiers-lieux issus des logiques anciennes de l'éducation populaire ou dans des dynamiques de services sociaux (EVS notamment), s'inscrivent, mais aussi contribuent à une reconfiguration des politiques sociales et socio-éducatives. De même, les tiers-lieux issus du milieu du hacking développent des actions liées à la fracture numérique et à la démocratisation de l'accès. Plus surprenant, les tiers-lieux d'incubation, de co-working et d'accompagnement aux projets des résidents manifestent également un redéploiement de ces politiques publiques, cette fois en soutien à l'entrepreneuriat, sous une forme associative ou plus classique, pour produire des services à dimension collective ou pas, y compris sous la modalité « start up ». Au demeurant, il nous semble dès lors établi que les tiers-lieux relaient, par les soutiens dont ils bénéficient, l'action publique sur les territoires en répondant à des besoins sociaux mal satisfaits ou émergents, y compris les besoins en accompagnement entrepreneurial que les politiques publiques semblent identifier comme massifs ou pour le moins prioritaires. Ce lien aux politiques publiques, nationales ou territoriales, est important dans presque tous les cas étudiés. À ce titre, si cette recherche et les dix études de cas mobilisés montrent une dimension publique forte, les politiques publiques nationales promeuvent paradoxalement, dans leur communication, des modèles socio-économiques de tiers-lieux dont la stabilité s'appuierait en premier lieu sur le marché et les ressources marchandes. Si l'aspiration aux ressources marchandes de certains tiers-lieux est bien réelle, force est de

165 Cependant, ces contraintes ne sont pas propres à la propriété associative du lieu. Elles peuvent exister lorsque l'association loue le lieu à un prix modique en contrepartie d'une prise en charge de l'entretien, des travaux ou de la sécurité. De même, un lieu loué peut aussi fournir des recettes locatives à l'association gérante du lieu qui permettent de payer le loyer global du lieu.

166 Bien que nous ayons souligné combien on ne peut réduire ni même confondre la dynamique tiers-lieux à celles des espaces de co-working à vocation lucrative, on peut citer ici la récente étude de la Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) d'Ile-de-France sur l'usage par les entreprises des espaces de co-working, notamment après l'essor du télétravail suite aux confinements de 2020 et 2021 : CCI IDF, 2022, *Tiers-lieux en Ile-de-France. Quels usages pour les entreprises franciliennes ?,* juin, 43 p. On peut y lire d'une part, une forte croissance de ces lieux et, d'autre part, une aspiration au développement « par le marché » de services en direction des TPE industrielles, des artisans et des starts up. Par ailleurs, le rapport de la CCI propose, en perspective, la transformation du rapport au foncier des grandes entreprises sous la forme « d'une externalisation de la gestion immobilière sous la forme de prestation de service à l'usage » (p.28) dans les espaces de co-working des tiers-lieux.

constater que la stabilisation des modèles économiques uniquement par le marché reste finalement un mythe, la question de savoir si cette réalisation est souhaitable restant ouverte[167].

Quoi qu'il en soit, les acteurs des tiers-lieux revendiquent généralement une autonomie vis-à-vis des sphères marchande et non marchande de l'économie. Cet idéal d'autonomie semble partiellement atteint au regard de la dépendance effective des tiers-lieux aux soutiens publics, mais il est tendanciellement rendu possible grâce aux ressources non monétaires. C'est bien la réciprocité qui, dans la quasi-totalité des cas, domine ou du moins façonne leurs modèles socio-économiques et leurs modes d'interdépendance et de fonctionnement, que cela soit par les processus de rétribution-contribution, les dynamiques de prix négociés, de prix libres ou de gratuité ou la forte implication des membres, non rémunérée monétairement ou dépassant leur temps rémunéré monétairement.

Ces activités peuvent se réaliser couplées aux principes de sobriété, entendue au sens du mouvement de la décroissance mis en avant par une partie des acteurs des tiers-lieux. Si le maître mot des politiques sociales dominantes se réduit à la question du retour à l'emploi, entendu a fortiori par la création d'activités marchandes et d'entreprises, les tiers-lieux répondent très peu à cet objectif. Globalement, ils demeurent en effet faiblement pourvoyeurs d'emplois, même si le travail « pour faire fonctionner le lieu » et « à partir du lieu » y est généralement dense à travers la multiplicité des activités et projets d'une part et avec des tiers-lieux en voie de professionnalisation via la mise en place de la certification et d'un parcours de master d'autre part. Reste que le bénévolat et l'engagement sans compter demeurent très importants, même s'ils sont progressivement modulés par les tentatives de réfléchir à un retour rémunérateur pour les activités collectives avec le développement des dynamiques de contributions/rétribution dans certains tiers-lieux. Plus largement et en ce sens, les tiers-lieux témoignent de l'expérimentation de modes d'agir en commun singuliers mis en place à travers des innovations en termes de gouvernance, d'inscription territoriale et de modalités de participation des habitants originales, mais aussi de leur encastrement sociopolitique fort, non seulement au travers de leurs liens aux politiques publiques, mais surtout par leur volonté de s'articuler aux mouvements sociaux et aux débats de société. Ils semblent ainsi en mesure d'inventer d'autres manières de penser le travail, les activités et le partage, et plus fondamentalement d'esquisser d'autres scénarios pour répondre aux défis sociétaux que celui du développement tous azimuts de l'économie marchande. Ces espaces de « bidouille », de « bricolage », de formes de démocratie directe et d'autogestion se construisent notamment autour des principes de « do-cratie », de « modèle contributif » et de prix libres. Ils se fondent sur une éthique de la « débrouille », du raisonnable et de l'habileté, partagée par la communauté et compatible avec leur aspiration à la sobriété, dont il serait intéressant de s'inspirer si l'on veut pouvoir affronter le péril écologique et la déraison de la raison économique marchande. Pour autant, ces démarches de sobriété choisie ne peuvent être confondus avec une précarité subie des travailleurs des tiers-lieux, résultat de politiques publiques en retrait.

Si la figure du tiers-lieux soutenue par les pouvoirs publics à un niveau national semble être celle du tiers-lieu entrepreneurial d'incubation avec la perspective de viabilité monétaire par l'activité marchande d'accompagnement et/ou des projets accompagnés, la quasi-totalité des tiers-lieux associatifs enquêtés montre une situation plus contrastée et des réalités traversées

167 Cette question demanderait à revenir en détail sur chacun des projets associatifs (ou plus largement collectifs) de ces tiers-lieux et, notamment, de préciser en quoi plus exactement, ils promeuvent la production de biens et services à fort contenu en utilité sociale et/ou dont l'accès est permis y compris aux publics les plus fragiles grâce à la pratique de prix faibles, voir nuls (gratuité), ou libres.

par un paradoxe : celui d'une revendication collective d'autonomie basée sur l'apprentissage réciproque par la communauté avec un financement public indispensable à la viabilité de leur modèle économique, mais qui s'accompagne d'un désir de reconnaissance institutionnelle qui complique cette visée d'autonomie. Au-delà de la question des ressources et de la dépendance aux politiques publiques qui en découle, cette visée d'autonomie est satisfaite par l'auto-institutionnalisation des tiers-lieux en réseaux régionaux, espace de débats, d'élaboration de stratégie collective, et de maintien d'une logique ascendante de co-construction des politiques publiques en la matière. De ce point de vue, la structuration actuelle de la politique publique nationale au travers de l'institutionnalisation du GIP France Tiers-Lieux, doit pouvoir prendre en compte cette diversité de projets associatifs et cette aspiration à l'autonomie.

Partie III. Modèles socio-économiques dans l'inclusion et l'emploi

Chapitre 1. L'EBE dans une métropole des Hauts-de-France. Débat autour des composantes d'un modèle socio-économique et de ses évolutions

Florence Jany-Catrice, CLERSÉ, Université de Lille, ChairESS HDF,
Anne Fretel, Laboratoire d'Économie Dionysien (LED),
Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis

Introduction

L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) vise la création d'emplois à durée indéterminée pour des personnes privées durablement d'emploi. L'expérimentation se déploie sur des territoires volontaires et sélectionnés par la puissance publique. Cette expérimentation fonde son argumentaire socio-économique sur deux idées complémentaires. D'abord sur celle d'une neutralité comptable du projet pour les finances publiques. Cette neutralité serait favorisée par « l'activation » des dépenses « passives », c'est-à-dire la transformation des allocations chômage et sociale en salaires directs. Ensuite, sur les effets positifs du retour à l'emploi de ces personnes privées durablement d'emploi, effets positifs et pour les bénéficiaires et pour le territoire, du fait de la production de choses « utiles » répondant à des besoins non satisfaits. Au cœur de l'expérimentation est posée une entreprise à but d'emploi (EBE), structure à lucrativité limitée, censée embaucher les personnes privées durablement d'emploi sans les sélectionner, en développant des activités partant de leurs souhaits et en dégageant progressivement des recettes d'activités.

L'expérimentation TZC est un objet d'étude heuristique pour interroger les dimensions de ce qui peut constituer un modèle socio-économique (MSE) pour les associations s'éloignant d'un *social business model* (SBM) tout en pointant des dimensions souvent oubliées de ces MSE : la façon de mobiliser des « richesses humaines » et l'inscription dans un territoire.

Dans ce chapitre, en repartant de l'idée originelle du projet portée par ses concepteurs, nous proposons de souligner les impensés et les réorientations de la trajectoire de l'EBE que ces impensés ont nécessité. On souligne aussi des « éléments » qui ont été ajoutés au projet de base pour permettre à l'EBE de construire un MSE durable. Cette analyse est basée sur plusieurs enquêtes réalisées sur deux territoires d'expérimentation et auprès d'une entreprise à but d'emploi sur le territoire d'une Métropole régionale (cf. Encadré 1).

Le chapitre est composé comme suit : dans un premier temps, on repart de l'esprit du projet qui centrait le MSE des EBE à partir du déterminant central de l'activation des dépenses passives. Dans un second temps, on analyse la mise en pratique du MSE et on identifie les éléments qui ont été infléchis par la vie concrète de l'EBE et du projet.

Encadré 1 : Terrain d'étude

Le matériau mobilisé s'appuie sur une enquête menée à partie de 2018 sur l'un des territoires expérimentaux, situé en milieu urbain dans une grande métropole régionale. Au total, 86 entretiens (quasiment exclusivement en face à face, et retranscrits) ont été réalisés entre février 2018 et août 2020 auprès des acteurs de cette expérimentation : équipe dirigeante de l'EBE, salariés, partenaires du territoire, membre du comité local. Par la suite, des entretiens réguliers ont été menés notamment avec le directeur de l'EBE pour saisir l'évolution de la trajectoire de cette structure et la vie du projet en pratique.

La spécificité de notre terrain d'étude est d'être situé en zone urbaine dense, dans une grande métropole, marquée par le chômage de masse, avec deux territoires d'expérimentation inscrits comme quartiers prioritaires de la politique de la ville et ayant au fil des ans bénéficiés de nombreux dispositifs de politique d'emploi. Marqués par une pluralité d'acteurs locaux s'étant mobilisés dans la mise en œuvre de ces politiques d'emploi, ces deux territoires sont marqués pas un faible niveau de vie. Ils divergent néanmoins sur un point : dans l'un des quartiers, l'habitat est « vertical » principalement sous forme de logements locatifs gérés par un bailleur social : dans l'autre l'habitat est « horizontal » rassemblant des propriétaires de petites maisons ouvrières sans réels moyen pur rénover leurs logements.

Pour plus détail voir Fretel A., Jany-Catrice F. (dir.) (2019)

I. Le projet territoire zéro chômeur de longue durée : la définition d'une EBE centrée sur un modèle socio-économique cherchant à activer les dépenses passives

Le projet « territoire zéro chômeur de longue durée » (TZC) ambitionne de dépasser deux grands symptômes du dysfonctionnement persistant du marché du travail français que sont son chômage de masse ayant un caractère d'exclusion pour certaines franges de la population et la perte de sens dont souffre les salariés en emploi[168] qui sont autant de marqueurs des crises de l'emploi et du travail.

Si les racines de ce projet TZC sont multiples, son opérationnalisation a été rendue légalement possible par une loi votée à l'unanimité en février 2016 (n°2016-231). Cette loi d'expérimentation territoriale visait explicitement à résorber entièrement le chômage de longue durée « zéro chômeur » et à répondre à des besoins non assouvis d'utilité sociale territoriale. Il s'agissait de le mettre en œuvre non pas sur l'ensemble du territoire français, mais sur des « petits » territoires (de l'ordre de 3 000 à 7 000 habitants), pour permettre d'atteindre les objectifs de zéro chômeur de longue durée dans un délai raisonnable. Portée de longue haleine par ATD-Quart monde, cette loi a bénéficié d'une large coalition d'acteurs qui ont en commun d'avoir été historiquement rompus aux vastes questions de l'insertion par l'activité

168 On pense notamment aux les emplois insensés, parce que littéralement dénués de sens et d'utilité sociale. Ces emplois ont été décrits par l'anthropologue David Graeber comme des *bullshit job*, parfois traduits par des "emplois à la con". Ils peuplent le marché du travail dans des activités aussi diverses que celles du marketing, de la finance ou encore de la bureaucratie. Selon les psychosociologues, ce manque de sens, que ce soit en termes de signification du travail ou de cohérence est d'ailleurs source de bien de souffrances au travail par dissonance éthique notamment (voir Davoine, Méda, 2008).

économique, mais aussi d'avoir une expérience personnelle de la grande entreprise industrielle[169].

Une seconde loi, votée en décembre 2020 a prolongé et étendu l'expérimentation à 50 nouveaux territoires[170] selon des modalités en partie amendées du fait des résultats – partiels – de l'expérimentation liée à la première loi.

1. Les grands principes sur lesquels repose TZC

L'expérimentation est dans son esprit véritablement provocatrice dans une ambiance communicationnelle marquée par le mythe selon lequel en matière de chômage « on aurait tout essayé[171] », et dominée par un régime d'idées néolibérales qui rend les chômeurs les premiers responsables de leur situation.

Elle s'incarne dans l'énoncé de trois principes, comme autant de guides dans la mise en œuvre pratique du projet.

- Le premier principe stipule que « ce n'est pas l'argent qui manque ». L'expérimentation propose en effet de basculer diverses prestations sociales, en particulier les allocations chômage, en salaires directs versés aux chômeurs de longue durée devenus travailleurs. Misant aussi sur le fait que le chômage a de nombreux effets sociaux indésirables, qui sont autant de coûts pour les individus et pour la société et qui seraient atténués voire supprimés par le retour à l'emploi, les promoteurs du projet annoncent une neutralité comptable, à terme, de l'expérimentation.
- Un deuxième principe stipule que « personne n'est inemployable pour peu que l'emploi soit adapté aux personnes ». C'est ce principe qui conduit à ce que, dans le cadre de l'expérimentation, les personnes privées d'emploi soient non pas finement recrutées au terme d'une sélection concurrentielle et pour les besoins de l'entreprise, mais embauchées telles qu'elles sont, à partir de leurs souhaits d'activité et de leurs compétences.
- Enfin, un troisième principe affirme que « ce n'est pas l'emploi qui manque », considérant que sur chaque territoire français, une multitude de besoins sociaux restent non couverts par de l'activité, qu'on songe à des besoins de transport collectif individualisés, en particulier pour les personnes à mobilité réduite ; à des besoins en nettoyage des espaces publics ; en maraîchage urbain pour fournir les populations en produits alimentaires locaux ; en recyclages de tous types ; en réhabilitation d'habitats insalubres ; en épiceries solidaires etc. En bref, les promoteurs du projet considèrent que d'innombrables activités utiles ne sont pas investies par les entreprises lucratives, parce que ces dernières les jugeraient non rentables. Ces mêmes activités sont désertées par les services publics par manque de volonté publique d'en assurer le financement.

169 On y retrouve en particulier Patrick Valentin, originellement en charge des questions de l'emploi dans un syndicat patronal de la métallurgie, puis à la tête de centres d'aide par le travail ; Laurent Grandguillaume, député PS et porteur de la proposition de loi et aujourd'hui DGA du groupe Newlife-Freeland (plateforme du freelancing, c'est-à-dire du portage salarial et de l'autoentreprenariat), et Louis Gallois, passé par la direction du Trésor, puis PDG de plusieurs entreprises publiques, dont la SNCF.

170 LOI n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée »

171 Contre le chômage on a tout essayé affirmait Mitterrand en 1993 alors que la France comptait 3 millions de chômeurs. https://fresques.ina.fr/mitterrand/fiche-media/Mitter00124/on-a-tout-essaye-francois-mitterrand-s-explique.html

Si dans l'esprit des promoteurs de la loi il faut dépasser les classiques modèles d'insertion par l'activité, le paradoxe du projet est que dans sa philosophie il défend une « activation » des dépenses passives, dans le prolongement des travaux séminaux de l'OCDE qui a inventé cette distinction entre dépenses actives et dépenses passives pour l'emploi. *«* L'objectif, dit ATD Quart Monde qui a porté, avec Patrick Valentin, le projet de loi, est de démontrer, sur quelques territoires pilotes, comment la réaffectation des coûts directs, indirects et induits par la précarité et le chômage d'exclusion peut permettre le financement d'emplois en CDI, à temps choisi, pour l'ensemble des personnes concernées, sans supplément de dépenses budgétaires à la charge de la collectivité. *»* (ATD Quart Monde, 2014)

Dit en ces termes, le modèle économique du projet semble reposer sur une simple logique de coût/bénéfice.

Au sein de ce modèle se trouve l'EBE qui est une entreprise aux contours singuliers.

2 L'EBE une entreprise singulière

2.1 Le renversement de la logique de recrutement

L'EBE a été pensée selon un schéma inversé par rapport à l'entreprise ordinaire. En effet, dans l'esprit du projet TZC, ce n'est pas en fonction de son activité que les emplois sont créés par et pour l'EBE, mais en fonction de la main d'œuvre disponible sur un territoire (les « personnes privées d'emploi, ou PPE »), main d'œuvre à laquelle il est attendu que l'EBE s'ajuste.

Pour les acteurs les plus exigeants vis-à-vis de cette démarche, en particulier les inspirateurs originels du projet (ATD Quart Monde), il s'agit de laisser un libre choix aux personnes privées d'emploi dans leurs souhaits d'activité. Il appartient ensuite à l'EBE de s'adapter à ces souhaits, en créant l'écosystème économique pour que ces activités puissent être déployées durablement.

Ce schéma inversé – qui s'incarne par le fait que ce n'est pas spécifiquement l'EBE qui embauche, mais le comité local (voir Encadré 2) – est également justifié par les acteurs du fait de la difficulté à mobiliser une partie des chômeurs de longue durée. Certains d'entre eux en effet rejetteraient les dispositifs traditionnels de la politique de l'emploi (offres de Pôle emploi, IAE classique etc.), qu'ils percevraient comme trop directifs et/ou vains. Le caractère vain du rapport aux dispositifs est lié au fait qu'une partie significative des PPE qui entrent dans le projet ont connu une « carrière » longue en tant que précaire alternant période de chômage, d'emploi précaire, dispositif d'aide au retour à l'emploi etc.

Encadré 2 - Rôle et fonction du comité local pour l'emploi

Outre l'EBE qui accueille les chômeurs de longue durée, la mise en œuvre du projet TZC repose sur **le comité local pour l'emploi (CLE)** dont les fonctions et la composition ont été définis dans l'article 3 de la loi de 2016. Ce comité assure le rôle de maître d'ouvrage associant une grande diversité d'acteurs concernés par le projet : collectivités territoriales, acteurs économiques, chômeurs de longue durée, syndicats de salariés, organisations patronales, travailleurs sociaux, structures de l'emploi et de l'insertion, etc. Il est chargé de définir les objectifs locaux du projet et d'en assurer la mise en œuvre. Il constitue une instance de coordination et de régulation, avec notamment pour missions d'exercer une vigilance continue,

à la fois sur l'atteinte de « l'exhaustivité[172] », mais aussi sur d'autres dimensions prévues par la loi, en particulier le caractère non concurrentiel des activités développées. Au-delà de ces fonctions de coordination et de régulation, il exerce, en partenariat avec les opérateurs qui mettent concrètement en œuvre le projet sur le territoire (et qui exercent quotidiennement un rôle d'animation, d'accompagnement des chômeurs, de formation[173]), une fonction de production d'innovations sociales permanentes, de nouvelles ressources, d'inventions où règnent tâtonnement et émergence d'initiatives.

Il revient à l'entreprise à but d'emploi (EBE) qui embauche les PPE d'adapter son process et son organisation au profil de ces personnes. En outre, en rupture avec les logiques d'insertion par l'activité économique, les personnes privées d'emploi qui s'engagent dans l'expérimentation sont en emploi en contrat à durée indéterminée, payées au moins au niveau du SMIC et à temps choisi. On assiste donc, avec cette expérimentation, à un renversement complet des dynamiques de domination habituelles de la demande de travail sur l'offre de travail.

2.2 Une nature d'activités spécifiques à faire vivre

En pratique, l'EBE est donc la réunion de projets et d'activités relativement étanches les uns des autres (maraîchage, ressourcerie, épicerie solidaire, garage solidaire etc.), ce qui suppose la construction d'une dynamique d'ensemble pour les articuler et les faire tenir les uns avec les autres sur le long terme.

L'identification des premières activités s'est déroulée dans l'intervalle compris entre l'attente du résultat de la candidature de la MEL et la création de l'EBE, soit entre janvier et juin 2016. Les personnes privées d'emploi qui le souhaitaient ont donc, pendant plusieurs mois, contribué, à titre bénévole, à l'émergence de ces activités. Après une tentative non concluante de salarier les demandeurs d'emploi sur la période de création d'activité, ce principe de bénévolat a été maintenu pour cette période préparatoire, pour les personnes privées d'emploi entrées ultérieurement dans le projet. L'argument souvent mis en avant est que cette période probatoire bénévole doit permettre aux nouveaux entrants d'intérioriser « l'esprit » de l'expérimentation : ne pas être bénéficiaire passif d'un dispositif, mais être contributeur actif et entrepreneur d'un projet de territoire.

Une des contraintes fortes posées à l'EBE est de porter des activités qui ne sont pas concurrentielles, sans qu'il y ait consensus sur la manière d'interpréter cette obligation de « non concurrence » (concurrence de facto, ou potentielle ? concurrence sur quelle zone de chalandise ? Comment définir cette dernière ?). Cette concurrence concerne autant le secteur marchand que le non marchand, qui cible prioritairement la catégorie des « besoins non satisfaits ».

Sur le territoire de la MEL, tous les acteurs s'accordent pour dire que cette contrainte de la non concurrence est contraignante sur un territoire très urbain où la concurrence potentielle, et les zones de chalandise circulent de territoire en territoire.

172 L'exhaustivité désigne le fait que la loi prévoit que tous les chômeurs de longue durée qui se sont portés volontaires dans le projet doivent pouvoir être recrutés dans l'entreprise.
173 L'AREFEP sur le territoire de Loos, et le Centre Social de Belencontre & Phalempins sur le territoire de Tourcoing.

L'ensemble de ces contraintes conduit les acteurs à mettre en avant deux risques. D'une part celui d'une difficulté à identifier ces activités interstitielles qui soient compatibles avec toutes ces règles *a priori*, qui sont des règles hétéronomes à l'entreprise et avec lesquelles elle doit composer. Certains acteurs décrivent des activités « misérabilistes », ou en tout cas peu innovantes, marquant implicitement aussi des formes de hiérarchies entre les sphères économiques et des activités de « servitude » (Gorz, 1988). D'autre part, le risque est pointé que l'EBE soit le réceptacle d'activités « occupationnelles », c'est à dire d'activités qui visent d'abord à occuper les personnes en emploi, et non pas des activités ayant du sens sur le territoire.

2.3 Un modèle économique de l'entreprise fondé sur l'activation des dépenses passives

Les ressources de l'EBE ont initialement été pensées de deux sortes : une aide au poste dont le financement est assuré par le Ministère du travail, et des recettes d'activité.

L'aide au poste d'un montant initialement de 18 000 euros par an et par emploi créé équivaut à la réallocation des dépenses « passives » et doit permettre d'assurer l'embauche d'un salarié payé au SMIC. Le paiement des salaires étant vu comme le principal coût que l'entreprise doit supporter.

Cette évaluation du coût a été produite par ATD « sous la responsabilité de Patrick Valentin » Trois catégories de coûts liés à la privation d'emploi ont été prises en compte[174] :

- les coûts directs « il s'agit de dépenses publiques, inscrites dans les budgets de l'État, de Pôle emploi, des collectivités locales qui peuvent être directement liées à la privation d'emploi du public cible, qu'elles soient ciblées pour l'emploi (Indemnités chômage, fonctionnement de Pôle emploi…), ou à caractère social (RSA, AAH, APL…) » ;
- les manques à gagner en impôts et cotisations sociales « du fait de la privation d'emploi, l'État et les caisses de sécurité sociale et les organismes complémentaires, l'Unédic, reçoivent moins d'impôts ou de cotisations » ;
- les coûts indirects ou induits du fait de la privation d'emploi**. «** Il s'agit de dépenses indirectes ou induites par les conséquences sociales du chômage dans les domaines du logement, de la santé, de la sécurité, de la protection de l'enfance. Elles sont plus délicates à estimer que les deux précédents types de dépenses car elles reposent essentiellement sur des hypothèses issues d'études qualitatives.

Aux vues des grands principes du projet TZC, la spécificité de l'EBE en tant qu'entreprise est qu'elle repose sur un certain nombre de principes définis ex-ante en hétéronomie par rapport à la vie même de l'entreprise. De ce point de vue, l'EBE est définie :

- pour une part de façon extérieure par l'embauche de salariés non sur leurs compétences mais sur leurs motivations et leurs projets ;
- par un objectif d'emploi avec des embauches définies par le comité local ;
- par la nécessité de s'intégrer dans un projet de territoire avec des activités considérées comme « utiles » ; par des activités qui ne doivent pas entrer en concurrence avec les activités du territoire.

Le modèle socioéconomique de l'EBE tel que défini dans le projet TZC pourrait alors se schématiser comme suit (tableau 1) :

174 Etude macro du coût de la privation d'emploi, p. 6, https://www.tzcld.fr/wp-content/uploads/2017/07/Etude-macro-MAJ-20170613.docx.pdf.

Tableau 1 - MSE de l'EBE sur la base du projet TZC

Composantes du modèle socio-économique	Modèle socio-économique de l'EBE tel que défini par le projet initial de TZC
Modèle économique - comptabilité	Activation de dépenses passives Dépenses : - Paiement des salaires - Paiement des salaires de la direction Recettes : - Subvention au poste - Revenus d'activités
Modèle d'activité	Création d'activité sur la base de l'envie des salariés EBE comme ensemblier d'activités pensées par rapport au territoire vis-à-vis des activités déjà existantes : logique de non concurrence
Richesses humaines	Embauches sur la base de volontariat sans sélection Mobilisation de personnes privées d'emploi
Environnement socio-économique/territoire	Production de consensus, d'éléments de régulation et de prospective via le CLE
Projet associatif	Résorber le chômage de longue durée en montrant que les principes du projet fonctionnent

Source : les auteures

II. L'organisation en pratiques de l'EBE : vers un modèle socio-économique porté par la question du travail et du territoire ?

La loi définissant TZC était marquée par une incomplétude nécessitant de nombreuses interprétations, parfois concurrentes, au cours de l'expérimentation (Fretel et Jany-Catrice 2019). L'expérimentation est ainsi marquée par un processus continu d'apprentissages, de tâtonnements, d'essais et d'erreurs, mais aussi de productions temporaires de pratiques et de savoirs. Ce tâtonnement a conduit à faire émerger une autre approche du MSE de l'EBE *en pratiques.* Il s'agit pour nous dans cette partie de discuter des dimensions du modèle socio-économique de l'EBE (cf. tableau 1) en cherchant à saisir comment elles ont été, ou non, infléchies, questionnées, transformées, par la vie concrète de l'EBE sur le territoire observé.

1. Le modèle économique de l'EBE : sortir d'une entrée centrée la contribution pour l'emploi

L'EBE dans l'esprit de ses initiateurs a été avant tout pensée comme le réceptacle des embauches de personnes privées d'emploi, un « prétexte » juridique à accueillir des personnes en contrat de travail de droit commun, sans que l'entreprise soit pensée dans toutes ses dimensions (Fretel, Jany-Catrice, 2019). Son modèle de financement reposait sur une contribution pour l'emploi définie à la hauteur d'un calcul centré sur l'activation des dépenses passives conduisant à une contribution de l'emploi (CDE cf. Encadré 3) à hauteur de 18 000 euros par an et par personne privée d'emploi embauchée.

Dès la mise en œuvre effective de l'EBE, son modèle économique réduit au slogan de l'activation des dépenses passives s'est trouvé insuffisant pour gérer la réalité de la vie de l'EBE.

1.1. Des coûts non prévus : la question du fonds d'amorçage

Les espaces dédiés à l'activité professionnelle n'ont pas été prévus en amont de l'embauche des salariés, et cette question tant économique que territoriale s'avère pourtant décisive. La recherche de locaux a constitué une source d'inquiétude majeure pour l'ensemble des parties prenantes dans les premiers temps de la création de l'EBE sur la MEL.

Les premiers salariés de l'EBE ont été hébergés dans un rez-de-chaussée d'appartement, prêté par le bailleur social, ou encore dans des bâtiments précaires (type Algeco pour le maraîchage). Des conflits liés à l'usage de l'espace sont rapidement apparus, provoquant des tensions entre salariés logés parfois dans des locaux exigus, des salariés préférant parfois jouer de l'*exit*, ou optant pour du travail partiel pour se mettre à distance de cette exiguïté. Comment leur trouver de l'espace pour déployer les activités ? Quelle sera la capacité financière de l'EBE à payer des loyers supplémentaires ?

Cet enjeu autour des locaux nécessaires au développent de toute activité ainsi que la nécessité d'investir des fonds pour acquérir des outils de travail nécessaires à toute production – la question du capital – se trouvent comptablement résumé par la notion de « fonds d'amorçage »

Les fonds d'amorçage n'avaient pas été envisagés lors de l'élaboration de la loi et de ses décrets d'application. Or, pour fonctionner, toute entreprise a besoin d'investir des moyens avant de dégager du chiffre d'affaires : achat de machines, d'outils, d'équipements.

L'absence d'investissement a donné lieu à de fortes tensions et a généré un stress parfois aigu au départ de l'activité. Elle a conduit, suite à diverses pressions notamment exercées par le Fonds d'expérimentation, à ce que la DGEFP (Ministère du travail) vienne compléter le financement du projet par plusieurs vagues de soutien d'amorçage.

Ainsi, en 2017, l'EBE reçoit un soutien « d'aide au démarrage » de 270 000 euros de la DGEFP, reconduit en 2018, et 50 000 euros du Département du Nord. Une Fondation a également aidé au financement de l'investissement de l'épicerie solidaire, et le Fonds de revitalisation a soutenu le projet par un montant de 42 000 euros pour le financement des postes de direction. En 2019, le fond d'amorçage versé par la DGEFP s'élève à 331 500 euros, en 2020 à 88 000 euros[175], 21 000 euros en 2021 (exercice de 15 mois) et 28 000 euros (prév.) en 2022.

Le manque de capital a engagé l'EBE dans une trajectoire productive spécifique : il a ralenti la dynamique du projet et a produit des distorsions dans les activités créées : en particulier, les activités industrielles nécessitant un important capital de départ ont été mises de côté, au profit d'activités de type services et petites activités artisanales.

Les activités ayant des airs de famille avec l'activité industrielle reposaient sur un capital entièrement recyclé (capital de 2ème main, réemploi etc.). Par ailleurs le manque de locaux s'est

175 Exercice sur 9 mois car ensuite l'EBE a basculé en SCIC.

traduit par la multiplication de petits locaux disséminés sur le territoire, et déstructurant potentiellement l'idée d'une entreprise regroupant en un même lieu un collectif de travail.

1.2. La comptabilité de l'EBE lors de ses deux premières années d'existence : un coût de l'emploi qui dépasse la contribution pour l'emploi octroyée

La Fabrique de l'Emploi a bénéficié les premières années de trois principales sources de financements :

- les subventions publiques liées à l'origine de l'expérimentation. Elles se décomposent entre une Contribution au Développement de l'Emploi (avec une part nationale et une part départementale, liée au « transfert » du RSA pour un total d'environ 18 000€ par an et par emploi) et un « fond d'amorçage » versé par la DGEFP (380 000€ en 2018 ; 331 000€ en 2019, 87 000 euros en 2020, et 21 000 euros en 2021).
- Les autres subventions et mécénats : 186 531€ en 2018, 290 000 euros en 2019, 140 000 en 2020, 521 000 euros en 2021, et 282 000 euros en 2022. Elles correspondent à des subventions de la Région, de la Métropole Européenne de Lille mais aussi d'acteurs privés.
- Les recettes « commerciales » : la Fabrique de l'emploi a dégagé un chiffre d'affaires de 97 000€ en 2018, de 175 000 euros en 2019, de 170 000 euros en 2020 (sur 9 mois), de 301 000 euros en 2021, et de 311 000 euros en 2022, soit un CA qui a été multiplié par plus de 3 en 4 ans.
- La contribution du Département était faible avant la 2ème loi. En revanche, depuis 2020, obligation est faite aux Départements de co-financer le projet alors qu'ils n'y étaient *qu'invités* dans la première phase. Cette contribution doit être à hauteur de 15% de la part État, et s'appliquer à l'ensemble de l'effectif. De l'avis du directeur de l'EBE, cette contribution du Département est dorénavant « bien supérieure aux 800€ / ETP/an que le CD59 nous a versé dans la première phase ».

En parallèle, l'EBE a supporté également trois grands types de charges :

- Les charges de personnels apparaissent comme le poste dominant. Elles s'élèvent, la première année, à environ 22 500€ par emploi/an.
- Les charges de structure concernaient, la première année, à la fois les coûts salariaux des deux directeurs et les frais généraux : 137 000€ en 2018 et 85 000€ escomptés en 2019.
- Enfin, les charges opérationnelles liées à chacune des activités représentent 97 000€ en 2018, 216 000 en 2019, 184 000 en 2020, 378 000 en 2021, et 270 000 en 2022.

Au final, l'essentiel des charges comme des produits relèvent du poste « personnel ». En raisonnant comme le suggère le projet TZC, sur le terrain, un emploi a un coût direct d'environ 22 200€, et est soutenu par l'État à hauteur de 18 000€. C'est d'abord, et dans l'urgence, cet écart sur lequel l'EBE s'est centrée. L'EBE doit ensuite couvrir ses frais de structure (en 2019 : essentiellement 2 emplois à temps plein, soit environ 1 000 euros par ETP ; tandis qu'en 2022, les effectifs non conventionnés atteignent le nombre de 7).

Pour un volume global de 97 ETP fin 2018, ce sont donc 5 000€ / emploi (soit 600 000€) que la Fabrique de l'Emploi doit trouver *via* des subventions complémentaires ou *via* l'obtention d'une marge sur son chiffre d'affaires.

A ce coût direct lié au fonctionnement de l'EBE se rajoutent des coûts indirects liés à la mise en œuvre du projet TZC dans toutes ses dimensions et notamment dans la dimension

partenariale et territoriale : faire vivre le comité local pour l'emploi nécessite du temps d'animation et de coordination qui était estimé, au moment de notre enquête en 2019, à au moins 2,5 emplois en équivalent temps plein (Fretel et Jany-Catrice 2029).

« L'activation des dépenses passives » est donc une équation comptable insuffisante pour enclencher des activités économiques, ou bien elle prend le risque de limiter la création à celle de « petits emplois » interstitiels centrés sur le secteur des services.

Penser l'activité nécessite suppose de réfléchir aux conditions concrètes et matérielles de la mise en œuvre de l'organisation, de la production et du travail. Et elle nécessite également de penser de manière combinée entreprise et territoire.

Interrogé récemment[176] dans le cadre du prolongement de notre enquête, le directeur de l'EBE indiquait qu'une réflexion d'ensemble sur le MSE de l'EBE manquait à ce stade et que, selon lui la définition de ce MSE devait demeurer un enjeu de l'expérimentation.

1.3. Derrière le questionnement de la pérennité du soutien public, celui de la nature du coût de l'emploi créé

La principale ressource de l'EBE est directement proportionnelle au nombre d'emplois créés (CDE = 18 000€ /emploi lors de la première loi). Elle suit donc la croissance des recrutements dans l'entreprise. Néanmoins une incertitude perdurait quant au montant par emploi qui serait versé dans les années suivantes, la loi visant à ce que, progressivement, les entreprises gagnent en autonomie financière, en augmentant leurs fonds propres. C'est ainsi que circulait l'idée d'un versement par emploi dégressif au fur et à mesure des années (passage de 18 000 euros à 16 000 euros par an par exemple), voir Encadré 3.

Encadré 3 - La contribution au développement de l'emploi (CDE)

La CDE est constituée d'une part financée par l'État et d'une part financée par les Départements concernés. Pour la 2e étape expérimentale, l'article 24 du décret d'application de la loi dispose que l'État prend en charge un montant compris entre 53 % et 102 % du Smic brut horaire pour chaque équivalent temps plein (ETP). Ainsi le montant exact de la part État est fixé annuellement par arrêté du Ministère du Travail.

L'article 24 du décret prévoit également que les Départements concernés contribuent à hauteur de 15 % du montant de la part État. Le montant de la contribution du Département se conforme donc à l'arrêté annuel fixant le montant de la part État. La contribution du Département vient en complément de la contribution de l'État pour chaque ETP.

Entre juillet 2022 et juillet 2023, l'arrêté annuel a fixé le montant de la part État à 102 % du Smic brut horaire par ETP, soit le maximum autorisé par le décret. Selon le directeur de l'EBE étudiée, cela a changé la donne car sur la période 2019/ juillet 2021 la CDE s'élevait à 95% du Smic brut horaire par ETP.

En outre, la participation des Départements s'élève à 15 % de 102 % du Smic brut horaire par ETP.

176 Entretien réalisé le 2 janvier 2023 et retranscrit.

En janvier 2023, le montant total de la CDE s'élève ainsi à 24 059,83 € par ETP par an.

source : ATZC, site https://www.tzcld.fr/faq/question/comment-est-calculee-la-contribution-au-developpement-de-lemploi/, consulté le 12 janvier 2023.

Lors de l'élaboration de la seconde loi, la contribution au poste a été négocié par le Fonds d'expérimentation auprès de la DGEFP est de l'ordre de 24 000 euros (voir Encadré 3) et comprend une contribution obligatoire des Départements.

La dimension de la pérennité du soutien public divise dans son interprétation comme dans sa justification, ce qui est intéressant du point de vue de l'idée même de modèle socioéconomique.

Du point de vue de certains acteurs, il n'est pas attendu que l'État se désengage, ce dernier devant toujours contribuer à « activer les dépenses passives » pour assurer la logique du projet comptable. Le fonds d'expérimentation présidé par Louis Gallois, par qui transite toutes les ressources financières publiques nationales, joue ainsi un rôle de bailleur de fonds décisif.

Pour d'autres acteurs au contraire, la dynamique devrait reposer sur un désengagement progressif de l'État, à mesure que l'équilibre économique s'instaurera. Cet équilibre économique reposera sur l'identification et le développement d'activités rentables économiquement, en lien avec les entreprises privées lucratives. Bien que toujours limitée, la montée en charge de l'activité « productive » s'observe dès les années 2018 pour le cas de l'EBE étudiée : entre 2017 et 2018 le CA lié à des activités de ventes passe de 100 000€ en 2017 à plus du triple en 2018. Cependant, rapporté au volume d'emploi en fin d'année, le CA passe de 1 200€ par emploi à 2 500€ par emploi, avec des variations très fortes d'une activité à l'autre, certaines pouvant dégager du CA (maraichage, ressourcerie), tandis que d'autres (services aux habitants vulnérables du territoire) peu ou pas.

La question de la pérennité de la contribution à l'emploi, renvoie directement à la vision de ce qui est attendu du projet et de la nature des emplois créés. Comme l'indiquait le directeur de l'EBE :

> « Nous on a la mission d'embaucher *sans condition* des PPE, et de mettre en œuvre des activités supplémentaires, et donc non concurrentes. Et ça c'est la clause qui permettait de justifier que comme on fait des choses que personne d'autre ne fait, qui n'ont pas de modèle économique, la seule manière d'avoir le modèle économique est d'utiliser le cout du chômage. La posture a toujours été de dire : « il est possible de créer des emplois sans surcout. Mais pas sans sous-coût ». Et souvent c'est ce que les représentants de l'État nous renvoient : quand est-ce que vous nous couterez moins ? La réponse aujourd'hui est qu'on ne coute pas plus (enfin ça mérite d'être posé, cela reste une hypothèse pas totalement vérifiée encore). On ne coute pas plus que ce que coûte de soutenir les personnes qui n'ont pas de boulot et qui ont besoin d'être soutenues. Donc c'était ça la posture : pas de surcout, et c'est toujours ça » (Entretien janvier 2023).

1.4. Derrière la question de la place à accorder au chiffre d'affaires, celle du modèle socio-économique

Si le Fonds d'expérimentation (FE) appuie les EBE pour maintenir la contribution publique de l'emploi, EBE et FE ne sont pas toujours alignés sur la façon de penser le modèle économique des entreprises à but d'emploi.

Très vite, dans un contexte où la possibilité d'un prolongement de l'expérimentation au-delà des cinq années initiales actées dans la loi d'expérimentation de 2017 a été posé, le FE a souhaité « faire la preuve » de la réussite du projet en pressant les EBE d'accélérer le rythme des embauches, et de renforcer leur rentabilité via le dégagement d'un plus gros chiffre d'affaires (CA).

Cette lecture très classique de la réussite économique de l'entreprise centrée sur l'indicateur de CA a généré des tensions et des débats entre certaines directions des EBE et le FE et pose la question de la lecture du modèle économique à avoir de ce type d'entreprise.

Comme le résume le directeur de l'EBE étudiée :

> « Le fond me fait régulièrement le procès de ne pas me soucier de la dimension économique. Et j'ai retrouvé dans un texte très récent d'ATD QM quelque chose qui me paraissait assez juste, de redire que pour nous la dimension n'est pas secondaire, mais elle est bien seconde. Et c'est là que se situe la nuance extrêmement importante : je n'écarte pas la dimension économique. (…) Le FE regarde le coût de l'emploi : on regarde le coût de l'EBE, on divise par le nombre d'ETP, et ça nous donne le coût d'un emploi. On enlève le montant de la CDE (contribution de l'emploi), et ça fixe le niveau de CA qu'il faut atteindre. Donc on fixe un niveau de CA. Il y a une autre manière de regarder les choses, qui est plutôt la mienne (…) ce serait plutôt de se dire : faisons tous les efforts qu'on peut pour développer du CA, voyons jusqu'où on peut aller. Du coup ça nous engage. (…). Une fois qu'on a atteint ce niveau de CA, on l'enlève de ce que coûte l'EBE (…) et ça nous donne le coût de la création d'emploi. Il y a bien deux manières de regarder : soit le reste à charge, le reste à financer qui doit pour le FE venir exclusivement du CA. Et la manière à laquelle je me raccroche et qui est partagée par quelques autres, qui est plutôt de parler du besoin de financement de l'emploi supplémentaire (…). C'est quoi le besoin de financement de l'emploi supplémentaire et comment on se donne les moyens de calculer vraiment, avec des engagements sur les moyens des EBE, sur les types d'organisation, pour s'assurer qu'on va bien le plus loin possible dans le développement du CA et on va le plus loin possible dans la juste adaptation des moyens ».

Tableau 2 – Finalités et moyens controversés du MSE

	Selon le Fonds d'expérimentation nationale	**Selon la direction de l'EBE**
Finalité du projet	Accroître le chiffre d'affaires	Atteindre l'exhaustivité des emplois Développer de l'activité utile sur le territoire
Variables exogènes	CDE	Emplois
« Reste à charge » ou variable finale d'ajustement pour l'EBE	Un CA à atteindre pour couvrir le coût des emplois	Coût de création de l'emploi

La place accordée au CA n'est donc pas là même (voir Tableau 2). Dans un cas, celui du FE, il est un point d'arrivée, un objectif à atteindre. Dans l'autre, position du directeur de l'EBE, c'est

un point de départ qui suppose d'accepter de questionner le besoin de financement d'un emploi et non pas d'en faire une « variable externe », définie par la formule de l'activation des dépenses passives, traduite par la contribution à l'emploi à hauteur de 24 000 euros par ETP et par an (102% du Smic) :

> « Ce n'est pas juste le CA qui définit notre modèle économique. Si on fait ça, on se remet sous l'autorité des indicateurs économiques très classiques qui sont les indicateurs de gestion des entreprises capitalistes, et qui sont faits pour un seul objectif : générer de la richesse financière, et ce n'est pas l'objectif de l'entreprise, gérer de la richesse sociétale ou environnementale. Et on revient à la question : avec quels indicateurs de gestion on regarde la réalité de nos boîtes » (directeur de l'EBE).

Question encore largement ouverte à ce stade de l'expérimentation.

2 Le modèle d'activité : un ajustement de l'entrée par « les désirs » des personnes pour intégrer les « besoins » du territoire

Telle que pensée sur le papier, l'activité de l'EBE devait répondre à deux principes : partir des envies et savoir faire des personnes et respecter la clause de non concurrence. Dans la pratique, pour que la notion d'activité prenne tout son sens, des ajustements se sont opérés.

2.1. État des lieux des activités

Avant même la mise en place de l'EBE, une personne a été spécialement recrutée localement sur le territoire pour synthétiser les différents éléments rassemblés par les groupes de travail rassemblant futurs salariés de l'EBE et membre du comité pour l'emploi et qui avaient émis des souhaits de construction d'activité.

Cette salariée a apprécié la faisabilité de chacun des projets envisagés ; elle a sélectionné ceux qui sont devenus les premières activités mises en œuvre par la Fabrique de l'emploi. Les pôles d'activité ainsi définis étaient, originellement, au nombre de six : services à la personne, travaux/bâtiment, commerce, ressourcerie, art et culture et fonctions support.

Au fur et à mesure du développement de l'entreprise, et du recrutement des salariés par grappes, l'EBE a développé une large série d'activités recensées dans le tableau 3.

Tableau 3. Activités au sein de l'EBE

Textile
Récupération matériaux
Récupération huiles
Garage solidaire (activité qui a disparue depuis)
Épicerie Solidaire
SAP (services aux habitants)
Cuisine/ Restauration/traiteur
Évènementiel/sport
Auto réhabilitation accompagnée (ARA)
Composteur de quartier

Note : Entre parenthèses = en gestation au moment de notre enquête

2.2. Activités et non concurrence, un ajustement en pratiques

Le principe selon lequel l'activité doit être interstitielle car non concurrente a été érigé en golden standard par les promoteurs du projet. C'était la seule manière pour eux de faire passer la première loi d'expérimentation. Mais c'est aussi que le projet a été porté au niveau national par des acteurs rompus à l'économie de marché, et qui glorifient régulièrement les vertus du fonctionnement d'un marché parfait. On retrouve ce principe dans le bilan intermédiaire du Fonds national d'expérimentation, suggérant deux principes dans le concept d'« emploi supplémentaire » (au sens du Fonds d'expérimentation, 2018, p. 25) : a) « Non-concurrence » : non-concurrence de l'activité et non-concurrence sur le territoire ; b) Exercice principalement territorial des activités exercées.

Mais ce principe de non-concurrence pose des questions redoutables pour le déploiement du projet sur le territoire étudié très urbain. Certes, les acteurs du projet, notamment dans les comités locaux insistent souvent sur la marge interprétative dont ils disposent pour « dire » les cas de non-concurrence, soulignant qu'alors que tous les acteurs économiques ont déserté le quartier sur la dernière décennie, il serait malvenu qu'ils crient aujourd'hui à la distorsion de concurrence. Les acteurs locaux ont été également aidés par une appréciation toute personnelle du président du Fond d'expérimentation Louis Gallois qui considère que « tant que personne ne râle, on peut y aller », phrase répétée à l'envie par les acteurs dans des moments de discernement.

Localement, le comité a progressivement stabilisé une définition autour de l'idée que « la non-concurrence » est à interpréter : « on crée des emplois qui n'en suppriment pas d'autres », « on comble les interstices », « on fabrique de l'emploi pour ajouter de la valeur à des activités existantes ». Une des lignes d'interprétation de cette question a aussi été de glisser de la notion de « non-concurrence des activités » à une « non concurrence des activités sur un territoire ».

Mais ce mouvement d'auto-conviction collective a tranché avec le découragement de stagiaires (c'est-à-dire les personnes privées d'emploi, dans la période de bénévolat précédant avant leur entrée dans l'EBE) qui élaboraient des stratégies de création d'activité, et qui désespéraient d'avoir trouvé des activités à développer pour répondre aux besoins sociaux du territoire : lavoir solidaire, aide à la personne etc. Dans les entretiens, ils confiaient : « mais comme on doit être concurrentiel avec personne, il y a un problème ». Ils s'évertuaient à faire des enquêtes auprès des habitants du territoire pour améliorer les services auxquels ils pourraient prétendre : « on veut être là pour les gens qui ne sont pas aidés ». Ils pointaient du doigt que non-concurrence et réponse à des besoins sociaux non assouvis sur le territoire n'étaient nécessairement des exigences cohérentes.

Notre enquête montre que les acteurs lucratifs n'ont pas toujours été les plus sensibles à la possible non concurrence : ce sont plutôt les acteurs de l'ESS et sociaux qui voyaient, pour certains, d'un mauvais œil l'arrivée d'activités nouvelles sur leur champ d'expertise : par exemple, les CCAS face à la volonté de l'EBE de développer des services à la personne, les centres sociaux qui souhaitaient développer des activités de prestations du social, ou encore des acteurs associatifs (Graal, les compagnons du devoir) face à divers projets, par exemple celui de l'auto réhabilitation accompagnée.

En pratique, l'ajustement au principe de non-concurrence a progressivement été résolu, en actes, par le dialogue et les stratégies de coopération.

La complémentarité des activités est testée à partir de dialogues et de diagnostics partagés, lorsque ceux-ci sont réalisables en partenariat avec les acteurs économiques et sociaux déjà sur place. Mais certains rechignent, par scepticisme, par peur de siphonage de leur activité, ou encore par manque cruel de temps pour organiser des partenariats construits. Des stratégies de coopération se développent néanmoins. Cette coopération suppose d'être élaborée en commençant par se faire connaître des partenaires potentiels, et en leur expliquant ce qu'est l'EBE, son projet, ses finalités. Ces coopérations peuvent être très formalisées comme dans le cas d'un partenariat inédit avec une épicerie solidaire déjà existante et qui a des airs de famille avec la délégation de personnel. Mais ils peuvent l'être nettement moins, et s'incarner dans des « petits partages » (salarié, comité local) d'activité, par exemple entre une IAE dans le secteur du nettoyage et l'EBE. Ces petits partages signifient que lorsque l'IAE ne peut développer l'activité (du fait qu'elle n'est pas intéressée, que son carnet de commande est plein, etc.), l'EBE a la marge de manœuvre pour intervenir.

2.3. Activités et compétences des personnes : intégrer les régulations des activités

Bien que pensées comme activités interstitielles et, dans les représentations, réalisées sans nécessaire qualification reconnue, en pratique, une partie des activités est structurée par une réglementation qui encadre les réalisations : c'est ce qui se passe dans la réparation automobile (garage solidaire en veille du fait du départ de son garagiste en CDI) ; dans la restauration (certificat d'hygiène) ; dans les services à la personne (qualifications pour les activités auprès de personnes fragiles) ; dans les services de navette pour la conduite des enfants en centre aéré (permis de conduire), tout comme sont régulées les activités de collecte des invendus pour fournir l'épicerie solidaire… Ces enjeux de réglementation questionnent le principe selon lequel l'activité a pour origine les désirs, et les savoir-faire des personnes.

Ces régulations des professions a nécessité un ajustement au sein de l'EBE dans les logiques d'embauche : si les premières personnes privées d'emploi ont été embauchées sans conditions, par la suite, pour faire vivre l'entreprise, lui permettre de développer de l'activité dans un contexte où la pression du chiffre d'affaires s'est fait sentir (cf. 2.1.4), les personnes ont été d'avantage recrutées, c'est-à-dire intégrées au sein de l'EBE en fonction de leurs compétences pour consolider certaines activités.

2.4. Activités et territoire : assoir l'activité en intégrant les « besoins » du territoire

Une autre régulation à l'œuvre provient de la prise en compte du territoire : la direction de l'EBE a visé à assoir son modèle d'activité en explorant les activités utiles socialement et répondant à une dynamique d'activité pérenne sur le territoire quitte à laisser, pour un temps, les désirs des personnes. C'est ce que le directeur déclarait fin 2020 :

> « Au tout début (…) ce qui s'est fait c'est travailler avec les personnes et à partir de ce qu'elles voulaient faire, sans suffisamment tenir compte des besoins du territoire. Là on repart du côté territoire : c'est quoi les besoins ? Qui porte ces activités-là ? Il faut essayer de remettre un peu ces deux éléments ».

Début 2023, la stratégie de l'EBE est de lier les deux perspectives, sans les opposer : « envies » des personnes et « besoins » des territoires :

> « Ce qui est important (…) c'est de ne pas opposer les deux manières de générer de l'activité. Ce n'est pas l'un ou l'autre. C'est le plus possible à faire vivre les deux modes d'émergence. Parce qu'on l'a vu, permettre à des PPE, en tout cas je le vois dans les

> salariés qui ont vécu ça à la Fabrique, ceux qui ont pu se plonger vraiment dans la création d'activité, en partant d'une idée, en réfléchissant à qui seront nos clients, quels services on veut leur rendre, comment on va le faire… ça génère énormément de mobilisation, de confiance en soi et d'engagement dans le projet. C'est important de ne pas mettre de côté cette manière de faire. (…) Aujourd'hui on a basculé beaucoup plus dans comment on répond aux besoins du territoire, en étant à son écoute, et du coup en laissant de côté la première partie. Ce qui serait génial (mais qu'on ne sait pas bien faire) ce serait arriver à générer de l'activité des deux manières, en partant des personnes et en partant des besoins. Mais dans tous les cas, même quand on part des besoins, à un moment ou un autre, il y a un croisement à avoir (et parfois c'est source de tension avec les salariés), entre comment on répond aux besoins du territoire en tenant compte des envies des personnes, des compétences qu'ils ont déjà, et de ce qui est acceptable pour elles. Parce que si on ne tient pas compte des personnes, alors c'est une des promesses du projet qu'on abandonne, qui est celle qu'on crée des emplois de qualité avec les personnes concernées. Mais le constat qui est fait aussi est que si on reste au stade des projets que sont capables de porter seules les personnes qui étaient privées d'emploi, à un moment on n'est pas à la hauteur des ambitions. Le fonds [territorial] dirait qu'on n'est pas à l'ambition du CA à atteindre. Et moi je dis on n'est pas à la hauteur de l'ambition de l'activité utile : qu'est-ce que c'est l'activité vraiment utile ».

Cette articulation entre « besoins » du territoire et « envie » des PPE est médiatisée par un des maillons essentiels du MSE de l'EBE qu'est le travail et son organisation. Évoquant le cas d'une réponse au besoin du territoire en assurant la production de fenêtres durables, projet non choisi par les salariés, le directeur de l'EBE estime que la façon de le faire accepter par les salariés et d'en faire leur projet est de le décliner dans une organisation du travail qui fasse sens pour les salariés :

> « Pour moi l'exemple de [entreprise de traitement, recyclage de fenêtres] est magistral, l'organisation de la chaîne de travail, aujourd'hui, comment on fait pour traiter ces fenêtres de manière efficace, productive, en sécurité pour les salariés, avec des contraintes physiques qui sont acceptables et tenables pour tous, he ben ça on l'a fait avec les collègues. Sur comment on organise le travail, on l'a fait avec les collègues, et aujourd'hui notre client a adopté un mode de faire qui a été écrit par les salariés de l'EBE, et c'est ça qui a permis que ça redevienne un projet des salariés. »

Cette question du travail s'est avérée cruciale dès le début de la vie de l'EBE et un de ces enjeux fort dans un contexte où cette dimension de travail a été un des impensés du projet (Fretel et Jany-Catrice 2019).

3. La mobilisation des « richesses humaines » : d'un objectif d'emploi à un objectif de travail et de ses formes de mobilisation

3.1. Au-delà de l'emploi, les obligations d'une entreprise vis-à-vis du travail

Si l'EBE embauche des personnes privées d'emploi en leur accordant un contrat de travail de droit commun, tout ne s'arrête pas là. C'est le début de la vie d'une entreprise et de ses obligations qui se jouent alors.

Organiser le travail suppose de penser l'entreprise dans sa capacité à être employeur et à fournir du travail. Comme le stipule le code du travail, l'employeur a obligation de fournir du travail au salarié et les moyens de travailler. La jurisprudence a, à plusieurs reprises, mis cet impératif

en acte, condamnant l'employeur faute de travail. Or, les salariés interrogés ont mentionné que les premiers mois au sein de l'EBE ont été marqués par des périodes parfois importantes d'activité occupationnelle : les salariés ont organisé leurs locaux, et les pôles d'activité se sont fournis mutuellement des services : par exemple l'atelier couture a confectionné des sacs pour l'épicerie solidaire ; la ressourcerie, les étagères de l'épicerie ; le garage solidaire a réparé les véhicules utiles pour les différentes activités de l'EBE. Deux ans plus tard (fin 2019), les salariés témoignaient encore d'un manque d'activité faisant la distinction entre les jours où ils « travaillaient » et les jours où ils « s'occupaient », leur faisant perdre l'un des aspects majeurs de l'engagement dans le travail qui est le sens de l'activité.

A la différence de toute entreprise, l'EBE compose son collectif de travail avec des personnes privées d'emploi et qui sont volontaires pour entrer dans l'EBE. Elle le fait selon un rythme de recrutement négocié avec le comité local (cf. Encadré 2). Mais faute d'activité suffisante, le flux de recrutement de l'EBE a été ralenti à partir de fin 2019, pour être relancé en 2022.

La question de la taille de l'entreprise est devenue de plus en plus sensible à mesure que l'entreprise connaissait une croissance de ses effectifs, à la fois en termes de management, de tension entre les salariés, et de démotivation. L'indicateur du niveau d'emploi qui est à la fois envisagé comme l'indicateur clef du succès du projet et aussi devenu rapidement un sujet de tension dans l'organisation.

Une crise de croissance apparait début 2019. Un groupe de travail sur le modèle économique de l'EBE, mis en place à la faveur de cette crise, établit le constat de « l'évolution du taux d'absentéisme depuis 2018 » qui « concorde avec l'augmentation du nombre de salariés : plus ils sont nombreux, moins ils se sentent impliqués ». Ainsi, en 2018 en moyenne, le taux d'absentéisme était de 11,4 % dans l'EBE. En 2019, l'absentéisme total était de 11,7 %, en 2020, de 33,1% (qui s'explique par la période covid) en 2021 de 20,3 % en 2021, et de 23,0 % en 2022.

Si les premières projections faisaient état de 200 à 250 salariés pour l'EBE pour fin 2019, en juin 2018, les comités locaux (et métropolitain) ont décidé de plafonner les recrutements à 150 et de limiter la poly-activité des salariés ; en janvier 2019, décision est prise de geler les créations d'emploi pour les premiers mois de l'année. Avec la deuxième loi de 2020, le chiffre plafond de 80 salariés, semble être même admis, exigeant qu'au-delà de ce plafond de création d'emploi, une nouvelle EBE soit créée. Le directeur de l'EBE considère d'ailleurs volontiers qu'il existe une « taille critique » de l'entreprise. Le modèle d'entreprise agile (cf. infra) n'est, selon lui, pas compatible avec une croissance continue des effectifs, son critère pragmatique étant qu'il soit en capacité de connaître « les noms et prénoms » de tous les salariés.

Outre la question du rythme des embauches, une autre obligation de l'employeur a été mise à jour : avec un effectif total de 124 salariés en avril 2019, l'EBE devait mettre en place des instances représentatives du personnel, un rattachement à une convention collective, le respect de règles de licenciement… Ces éléments n'ont pas été pensés en amont du projet, et l'entreprise a dû y faire face chemin faisant, gérant les urgences les unes après les autres. En pratique, l'EBE a été contrainte (fin 2019) de procéder à 5 licenciements en moins de deux ans, dont l'un contesté aux prud'hommes.

Au total, l'effectif éligible de l'EBE est resté relativement stable depuis 2019 : il s'élevait en fin d'année 2019 à 118 personnes, à 106 fin 2020, 109 fin 2021, et à 111 personnes éligibles dans l'EBE fin 2022.

Une entreprise nécessite aussi que soient pensées les règles promotionnelles internes (qualification, salaires) ce qui est étranger aux dispositifs classiques de politique d'emploi.

Mais comment assurer une progression des salariés quand le salaire est défini au niveau du SMIC et qu'il n'y a pas (ou très peu) de possibilité d'accéder à un poste à responsabilité ?

Dans les premières années, la progression de carrière (n')est (qu')envisagée par l'accompagnement dans des mobilités externes et cette progression de carrière par sortie du projet TZC a été généralisé avec l'extension du projet et la deuxième loi.

3.2. Le choix d'une EBE apprenante

Si le principe de base de TZC est d'embaucher des personnes privées durablement d'emploi, reste à définir la forme de l'organisation du travail. Si le projet de création d'emploi est premier - que ce soit dans la philosophie nationale de la loi, dans l'intitulé du statut de l'entreprise (« à but d'emploi ») et dans le nom que lui ont conféré les partenaires en Assemblée générale « Fabrique de l'emploi » - l'entreprise dit viser « de l'emploi mais de l'emploi de qualité et socialement utile » (acteur EBE 1). Dans ce sens, l'entreprise a été pensée dès sa constitution pour être une EBE « apprenante » et « participative », cherchant à prendre appui sur les compétences des salariés et viser, dans son projet, au développement du pouvoir d'agir de ses salariés, où ce qui est mis en valeur est le « travail vivant », au sens de Coutrot (2018) et de Dejours[177] (2010). Cette expression d'entreprise agile et apprenante se traduit, selon la direction de l'EBE, par « une large initiative laissée aux groupes projets et aux groupes de production » et par une place large laissée aux salariés dans la coordination dans le travail. C'est un choix qui a été fait par la direction et qu'elle cherche à maintenir au maximum, même si, comme nous le verrons, il a fallu faire des ajustements.

L'entreprise agile et apprenante s'adosse sur une « ligne hiérarchique courte ». Dans l'esprit, hormis le directeur puis la directrice adjointe, il n'y a pas eu de ligne intermédiaire pendant les premiers mois d'existence de l'entreprise. Au fur et à mesure du temps l'un des salariés, qui avait candidaté en interne pour être directeur adjoint, s'est vu proposer un poste de responsable des opérations sur le site de Tourcoing. Début 2019, une salariée, en service support-comptabilité, a été recrutée en interne en tant que responsable des opérations sur le site de Loos. Cette ligne hiérarchique courte (mais qui s'allonge au fur et à mesure du temps) renvoie chaque équipe de travail à un fonctionnement autogéré. Ce fonctionnement autogéré conduit à des missions et des responsabilités qui sont définies par équipe : un binôme est responsable du matériel, de son entretien ; un autre est responsable de la sécurité ; un autre encore est responsable du développement des compétences au sein de l'équipe. Cette responsabilité ne se traduit pas par un poste dédié et une possible activité de contrôle, mais plus comme un sujet qu'un binôme porte régulièrement à l'attention du groupe pour que ce dernier traite collectivement des sujets en question.

Cette expression « d'entreprise agile et apprenante » contient également l'idée de souplesse, nécessaire avant la stabilisation des processus d'organisation et de production.

177 Le travail vivant dit Dejours *« n'est pas seulement produire quelque chose, mais c'est aussi et peut-être surtout vivre ensemble ».*

La ligne hiérarchique privilégiant l'horizontalité pose l'autonomie dans le travail comme un composant essentiel du fonctionnement des groupes. Cela conduit la direction à fonctionner sur un principe de confiance. Par exemple, chaque salarié remplit lui-même sa feuille de présence et note les heures de la semaine réalisée.

La direction s'oppose à des indicateurs individuels de performance, privilégiant, dans la continuité d'une philosophie agile et apprenante, le projet et l'objectif collectifs.

Par ailleurs, une charte a été constituée, affichée au sein des espaces de travail, qui vise à ce que chacun des salariés accepte les capacités productives distinctes des uns et des autres, et se départisse de toute forme de jugement.

Le modèle d'entreprise adopté tranche pour beaucoup de salariés avec leurs expériences de travail passées et beaucoup soulignent la disponibilité de la direction, le sentiment d'être écouté et d'être pris en considération.

3.3. Un choix peu évident à faire vivre en pratique nécessitant un accompagnement

Une organisation du travail agile et apprenante suppose un fort investissement de la part des salariés dont tous ne se sentent pas capables ou n'ont pas envie. Cela est de source de tension en pratique au sein de l'EBE, et interroge la capacité d'accompagnement des salariés.

La direction de l'EBE souhaitait que les salariés s'approprient le modèle d'organisation apprenante et agile, mais cette appropriation ne se décrète pas : l'engagement dans une telle philosophie d'entreprise suppose une participation et un apprentissage collectif de la part des salariés et doit donc reposer sur un temps long. Cet équilibre n'est jamais vraiment acquis.

Un travail permanent a été entrepris pour enclencher la dynamique, tout en évitant le point de rupture.

Le modèle d'organisation par projet et la volonté de permettre aux salariés de gagner en autonomie a conduit à ce que, au cours de l'année 2019, la direction de l'EBE a demandé à chaque équipe de travail (organisée autour d'un pôle d'activités) de s'assigner des objectifs de croissance d'activité et des cibles de chiffre d'affaires à atteindre. Cette orientation a été guidée par les impératifs économiques de rentabilité qui sont de plus en plus imposés à l'EBE par le Fonds d'expérimentation, et qui ont été régulièrement distillés : à titre d'exemple, l'objectif de 2019 était pour l'épicerie solidaire de faire un panier moyen de 12,15 € par jour et par adhérent, là où le panier moyen était antérieurement de 7,80 €. De même, la direction de l'EBE souhaitait responsabiliser les salariés dans leurs commandes de matériel pour leur faire prendre conscience de la signification de la gestion d'un budget.

Mais l'organisation par projet comporte une composante entrepreneuriale forte qui ne convient pas à tous les salariés, soit que cela rompt avec leurs traditions antérieures de travail, soit que cela soit stressant, soit que cela suppose la capacité à mobiliser des compétences spécifiques dont ils ne se sentent pas (ou ne sont pas) dotés.

Cette question de la capacité à évoluer dans une entreprise « agile » et apprenante, a remis au cœur des enjeux de l'EBE pour assurer la mobilisation du travail la question de l'accompagnement et la réintroduction, au moins partiellement, d'une ligne hiérarchique en introduisant des chefs de pôles (cette tendance au retour de logique hiérarchique et à une reprise

en main des directions sur la conduite des activités et l'organisation du travail a été observée dans l'ensemble des EBE de la première phase d'expérimentation (Bouba-Olga et al. 2021).

Comme l'indiquait le directeur de l'EBE fin 2020 :

> « Le boulot qu'on a à faire leur est [aux salariés] pas ou peu accessible s'ils ne sont pas assez accompagnés. Le fait est que on les a mal accompagnés en particulier, faute de temps. Le rôle des responsables de pôle sur la partie développement, comme on disait, leur boulot ne sera pas de développer l'activité, leur boulot sera d'aider les équipes à faire ce qu'ils peuvent faire parce que y'a des choses qu'ils peuvent faire mais sauf, qu'encore une fois, pour eux, ce n'est pas du travail. Ils ont l'impression que ce n'est pas du travail et pour cause, ils n'en ont pas l'habitude, ils n'ont pas été formés à ça et notre projet ça ne leur va pas. Donc pour que ça puisse avoir une chance de leur aller, il faut beaucoup plus de temps avec eux et vérifier plus souvent qu'ils ont passé le fil qui était prévu, qu'ils ont ci, qu'ils ont ça. Parce qu'ils en sont capables, c'est clair mais il faut les aider à voir pourquoi il faut le faire et à quoi ça sert de le faire et comment on le fait. »

Aujourd'hui le directeur va plus loin car l'enjeu de l'organisation du travail lui semble être une des composantes clef du MSE de l'EBE. Il est aidé en cela par un changement intervenu dans la seconde loi. La loi de 2020 en effet a élargi l'assiette des effectifs éligibles pour CDE. L'encadrement non conventionné est désormais financé dans la limite de 10 % de l'effectif conventionné, ce qui a donné une marge de manœuvre supplémentaire à l'EBE pour repenser l'organisation du travail.

3.4. La question du travail et de son organisation : un enjeu central du MSE de l'EBE

Comme le développement de son acronyme l'indique, l'EBE est une « entreprise à but d'emploi ». Des précédents à ce projet ont existé, qu'on songe à TAE (Travailler et apprendre ensemble mis en œuvre en région parisienne par ATD) ou encore à l'entreprise à but socioéconomique d'Emmaüs. L'association ATD ne se cache pas de faire de TZC un projet pour l'emploi : « le principal produit est l'emploi. Les autres produits, activités ou services réalisés sont secondaires : ils doivent être considérés comme les supports de la création d'emplois utiles adaptés aux personnes » (ATD) (Béraud, Higelé, 2016). Bien que se voulant innovant, TZC est donc, par cette entrée « emploi », un arrangement que l'on pourrait classer dans les dispositifs d'emploi « classiques », ayant des airs de famille avec d'autres dispositifs de la politique d'emploi, en particulier avec celui de l'IAE (voir Semenowicz et al.[178]) : l'accent est mis avant tout sur le nombre potentiel d'emplois créés. Dans le projet d'ailleurs, rien ne rappelle que l'emploi n'est qu'un cadre, un support juridique, et qu'une fois cet emploi créé, reste à organiser le travail. Créer de l'emploi ne dit rien de la façon dont le travail s'organise *en pratique* et de la façon dont il peut être porteur de sens, d'acquisition de qualités, ou au contraire source de souffrance et d'exploitation.

Renvoyer à la création de travaux utiles ne fait, de ce point de vue, que déplacer la question.

Prenant cette question au sérieux, le directeur de l'EBE en vient à considérer que la question de l'organisation du travail est centrale dans le MSE de l'EBE :

> « La conviction aujourd'hui est que même dans les organisations les plus à plat possible, l'organisation du travail c'est une compétence. Et il se trouve que les personnes privées

178 article soumis à revue

> d'emploi à la Fabrique mais ailleurs aussi (dans les autres EBE en tout cas), ces compétences-là ne sont pas apportées par ces personnes-là qui étaient durablement privées d'emploi. Et quand je dis qu'ils n'ont pas ces compétences, je ne veux pas dire qu'ils sont incapables d'y réfléchir. Je veux dire qu'ils n'ont pas les compétences pour organiser la réflexion et pour animer la réflexion » (janvier 2023).

La solution choisie à ce jour est donc de penser les « chefs de pôle » comme des « facilitateurs » devant accompagner les salariés à prendre part à cette organisation du travail apprenante et y trouver leur place :

> « Pour moi ça veut dire que les fonctions de responsabilité et de management, en particulier de management intermédiaire sont les fonctions particulières : ce sont des managers avec un rôle de facilitateur. Et ça pour moi c'est vraiment important, (…) ça oriente beaucoup la fonction d'encadrant en EBE, et en particulier d'encadrant de terrain. Cette fonction-là du coup est très différente d'un encadrant technique de l'IAE : les responsables de pôle [au sein de l'EBE] n'ont pas les compétences techniques nécessaires aux équipes qu'ils et elles encadrent [comme ce qui est le cas au sein des SIAE]. Le responsable du pôle réemploi n'est pas usinier ni couturier par exemple. Sa mission n'est pas d'accompagner le développement de compétence par transfert de ses propres compétences. Sa mission est d'organiser le travail de l'équipe, des équipes, d'une manière à ce qu'il soit apprenant, et que « apprenant » ça veut dire qu'il y a du transfert de compétences entre pairs, et qu'on puisse identifier des compétences et savoir-faire techniques, sur quels savoir-faire il faut qu'on aille chercher de la ressource extérieure, quelle que soit la modalité de recours à cette ressource ». (…) « Un rôle de facilitateur (…) c'est animer les équipes de manière à mettre les équipes dans une posture réflexive sur le travail. Et donc de mettre les équipes dans la situation où elles sont le plus possible capables de débattre, mettre en discussion et choisir les modes d'organisation les plus adaptés possible. Cela nécessite de savoir organiser un échange entre salariés, d'éclairer les échanges quand c'est nécessaire, de prendre ou de faire prendre le plus possible les décisions collectives, et de prendre les décisions parfois parce que le collectif n'y arrive pas tout seul, ou parce que le collectif a besoin d'être rassuré par une décision hiérarchique légitime ».

Pour le directeur de l'EBE, cet enjeu du travail est essentiel pour assurer la mise en œuvre effective du projet qu'il considère être la création d'emplois de qualité, et la mise en pratique du MSE. Cet enjeu relève de la responsabilité de l'EBE mais doit avant tout être un projet de territoire.

4. L'apport du territoire comme ressource de l'EBE

Territoire zéro chômeur de longue durée est une véritable innovation socio-territoriale. Il s'inspire, implicitement en tout cas, de la théorie du post-keynésien Minsky sur l'État « Employeur en dernier ressort ». Dans cette perspective en effet, l'État ou les collectivités territoriales s'engagent à embaucher les chômeurs tels qu'ils sont, en adaptant des emplois répondant à des besoins sociaux à tous ceux qui seraient prêts à travailler. Mais contrairement à la théorie de Minsky, le projet d'expérimentation TZC repose sur une dynamique non pas publique mais *territoriale*. Cette dynamique territoriale constitue, en tout cas pour l'expérimentation de la Métropole de Lille que nous avons observé de près, la véritable clef de voute, et la condition d'une expérimentation solide (Fretel, Jany-Catrice, 2019).

4.1 La dynamique territoriale, via le comité local pour l'emploi : une ressource essentielle du projet

Comment mettre en œuvre un projet complexe dont la prescription est marquée par cette forte incomplétude ? C'est l'action collective, que les acteurs locaux ont nommée « dynamique territoriale » qui a constitué un des (si ce n'est le) préceptes communs de la mise en œuvre locale du projet. Ce terme « dynamique territoriale » n'a pas été interprété de la même manière par les acteurs mais il contient un invariant, celui d'une *organisation du projet multi-partenariale.* Il confère de toute évidence à cette dynamique une forme institutionnelle complexe, qui dépasse la dichotomie État-marché (Ostrom, 2010).

Cette organisation multi-partenariale s'incarne en particulier par le « comité local » qui doit être mis en place sur chaque site d'expérimentation. Ce comité local (CLE), dont les fonctions et la composition sont prévues par la loi dans son article 3 (cf. Encadré 1), est tenu d'assurer le rôle de maître d'ouvrage de l'expérimentation. Il associe une grande diversité d'acteurs concernés par le projet : des collectivités territoriales, des acteurs économiques, des chômeurs de longue durée, des syndicats de salariés, des organisations patronales, des travailleurs sociaux, des structures de l'emploi et de l'insertion, des structures d'accompagnement etc. Il est chargé de définir les objectifs locaux du projet et d'en assurer la mise en œuvre. Ce comité constitue une instance importante de coordination et de régulation, avec notamment pour missions d'exercer une vigilance continue, à la fois sur l'atteinte de « l'exhaustivité » de l'expérimentation[179] mais aussi sur d'autres dimensions prévues par la loi, en particulier le caractère non concurrentiel des activités développées. Au-delà de ces fonctions, le CLE exerce, en partenariat avec les opérateurs qui mettent concrètement en œuvre le projet sur le territoire, un rôle d'animation, d'accompagnement des chômeurs, de formation, une fonction de production d'innovations sociales permanentes, de nouvelles ressources, d'inventions où règnent tâtonnement et émergence d'initiatives.

La dynamique territoriale qui se déploie invite les instances du territoire à sortir chacune de son couloir de nage, et à agir de concert, par innovations multiples, voire en rupture avec les pratiques administratives ou économiques ordinaires, pour le bien commun du territoire, ici : éradiquer le chômage de longue durée. L'existence même du comité local doté de ces attributs, et la dynamique territoriale qui en découle, déplacent la responsabilité de la réussite du projet – et donc en quelques sortes, le modèle socio-économique, au niveau du territoire, plutôt que de la circonscrire à l'entreprise à but d'emploi.

Localement, l'EBE s'est construite sur la base d'une dynamique de projet qui a largement précédé la création de l'entreprise. Les acteurs locaux au sein du CLE ont accompagné cette dynamique de projets réalisée par de potentiels bénéficiaires, à partir d'un travail d'analyse des besoins du territoire.

Cette dynamique territoriale a profité du fait que la loi était marquée par une incomplétude nécessitant de nombreuses interprétations, parfois concurrentes, au cours de l'expérimentation. L'expérimentation est ainsi marquée d'un processus continu d'apprentissages, de tâtonnements, d'essais et d'erreurs, mais aussi de productions temporaires de pratiques et de savoirs.

179 Comme on l'a écrit supra, c'est-à-dire que tous les chômeurs de longue durée qui ont souhaité reprendre un emploi doivent à terme être embauchés.

L'expérimentation a également été traversée de forces externes et nationales qui sont venu en compléter régulièrement le contenu (par exemple émanant du Fonds d'expérimentation ou encore de la DGEFP[180]), que cela se fasse par la contrainte ou par la négociation. Le foisonnement de micro-initiatives multi-acteurs et multi-niveaux qui caractérise l'expérimentation observée localement peut définir une forme d'action collective : nos observations ont montré que l'engagement des acteurs dans cette action collective était moins motivé par le calcul ou la maximisation de l'intérêt individuel, que par la volonté de construire un projet à utilité collective ou sociale, envisagé comme horizon dont le contenu n'était cependant ni stable ni consensuel (*cf.* Vatan, Fretel, Jany-Catrice, Semenowicz, 2023[181]).

Dans le cas de l'expérimentation de la Métropole de Lille qui s'est portée candidate sur deux territoires, un comité métropolitain a en outre assuré la cohérence du projet entre les deux territoires d'expérimentation des deux villes concernées. Ce comité métropolitain a pendant les premières années de l'expérimentation été présidé par un conseiller métropolitain à l'économie sociale et solidaire, ancien acteur de l'éducation populaire et moteur du projet territorial et de sa dynamique.

La dynamique métropolitaine a misé, pour sa part, sur le caractère transpartisan et transterritoire du projet. Le caractère transpartisan a été considéré comme une nécessité puisque les transformations historiques récentes des deux villes concernées avaient conduit à un changement de couleur politique (passage de gauche à droite), tandis que les opérateurs, ainsi qu'une partie des porteurs du projet, avaient une tradition d'acteurs de gauche. Si les rôles étaient partagés entre les comités de pilotage, comité métropolitain, comité des territoires, « réunion du lundi », groupes de travail, comité d'essaimage etc., dans les faits, quelques personnalités qui œuvraient comme dénominateurs communs des groupes (en particulier le président du comité métropolitain, le directeur de l'EBE, le directeur de l'opérateur local, une association d'éducation populaire), ont eu, pendant les premières années, un pouvoir symbolique et effectif de convaincre et d'agir supérieur, du fait de leur connaissance fine du projet et d'une présence assurée non seulement aux niveaux locaux, mais aussi au niveau supra local. On pourrait, pour suivre O. Favereau (2018), considérer que ce comité territorial a été une partie prenantes particulière, une « **partie constituante** », avec un pouvoir décisionnel et symbolique plus fort, et qui a suivi l'évolution du projet comme le lait sur le feu.

4.2. Une dynamique territoriale dont les nouveaux statuts de l'EBE sont la trace

C'est le statut associatif qui a été choisi comme structure de base de l'EBE au moment où l'EBE est créé. Dans les deux premières années, l'association a été dirigée par un directeur[182], recruté dès fin juin 2017, au départ du projet, et par une directrice adjointe[183], recrutée après une

180 Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.
181 article en cours.
182 Ces deux personnes qui constituaient la direction sont pour l'un, un ancien ingénieur chimiste, qui a travaillé dans l'industriel. Après un congé parental, il a opté pour une bifurcation professionnelle, acquérant une expérience dans le médico-social, en ESAT, dans la partie productive d'abord (chef d'atelier) puis à la direction d'un autre établissement ESAT.
183 La directrice adjointe est, elle, pour sa part, tourquennoise, éducatrice spécialisée « qui a toujours fait des petits boulots » pour financer ses études, qui a acquis une expérience professionnelle dans la protection de l'enfance. Elle a travaillé, au milieu des années 2000, en atelier chantier d'insertion (ImPACT), en tant qu'encadrante technique. L'ACI « souhaitait ouvrir ce chantier aux femmes », dans l'idée non pas « d'encadrer des équipes d'ouvriers même si c'est intéressant de les faire monter en compétence », mais plutôt pour « accompagner des locataires au mieux-être chez soi » et dans une logique d'auto-réhabilitation accompagnée. A

période de stage pour l'association « Compétences et emploi », association maître d'ouvrage du projet au niveau métropolitain pour la MEL, pour la partie salariée.

L'association était par ailleurs composée d'un conseil d'administration qui a connu, à sa tête deux présidents issus du monde économique privé lucratif : le premier, éphémère, directeur général de Kipsta (groupe Décathlon) remplacé par un directeur d'entreprise président de la chambre de commerce et d'industrie et vice-président du Medef local, ancien juriste de l'UIMN, et ancien président du CJD. L'idée qui présidait à ces deux choix était de nouer des alliances étroites entre l'économie sociale et solidaire, dont la plupart des membres fondateurs du projet local étaient issus, et l'économie conventionnelle locale, en impliquant dans la gouvernance des grands groupes économiques qui, spontanément, ne connaissaient pas le projet, et ne s'y impliquaient pas.

En octobre 2020, trois ans et demi après son assemblée générale constitutive, l'EBE est transformée en SCIC. La SCIC est composée de quatre collèges, celui des salariés (environ un tiers des salariés sont devenus associés de la coopérative), des fondateurs et des collectivités (Municipalité, Métropole et quelques fondateurs), des contributeurs personnes morales et des contributeurs personnes physiques. La lenteur du basculement d'un statut associatif à un statut SCIC a été liée aux difficultés de levée de fonds financiers nécessaires à la SCIC, ces difficultés ayant été l'occasion de tensions entre les municipalités et la Métropole, car elles pouvaient exprimer l'importance inégale que ces acteurs territoriaux accordaient au projet : les contributions des villes ont été considérées comme chiches par la MEL, et ont même conduit un temps le président de l'association de l'EBE à menacer de sa démission[184].

4.3. Le territoire comme composante du MSE

Au-delà de cette dynamique partenariale, la question du territoire sur lequel se déploie l'expérimentation est apparu, en pratique, comme un élément clef du MSE de l'EBE.

D'une part, les conditions socio-économiques du territoire offrent des opportunités mais aussi des contraintes. Toutes les EBE ne déploient pas leurs activités dans les mêmes conditions : la question de la non-concurrence a moins d'acuité dans un territoire rural et devient un sujet plus sensible dans un territoire très urbain. Le niveau de vie de la population joue sur le modèle économique de l'EBE : un territoire plus riche offre l'opportunité de penser des activités où la population peut contribuer au paiement du service rendu, là où sur un territoire plus pauvre, la contribution à payer est plus symbolique. La réalité du territoire joue sur les difficultés auxquelles est confrontée l'EBE pour assoir son modèle économique. Le faible pouvoir d'achat des consommateurs potentiels conduit certains acteurs à considérer que les activités ne pourront se pérenniser sans un subventionnement pérenne. Cette difficulté est aussi soulignée par les acteurs locaux qui mesurent la difficulté de faire jouer un effet multiplicateur sur un territoire historiquement sinistré. C'est sans doute une difficulté plus spécifique des territoires très urbains, qui plus est QPV, dont le périmètre d'expérimentation est réduit à quelques rues…

D'autre part, par le jeu même de l'expérimentation et la déclinaison de TZC en actes, les acteurs déploient l'argument maintenant que la responsabilité de la création d'emploi ne relève pas de l'EBE : elle relève du CLE et plus généralement du territoire. L'emploi devient un « commun

la faveur d'une validation des acquis professionnels et d'un master de management à l'IAE, elle réalise son stage de fin d'étude à l'EBE et est recrutée à son issue en tant que directrice adjointe de l'EBE.

184 « si vous ne contribuez pas, je donne ma démission » (Fretel et al, 2020).

du territoire ». Ce repositionnement progressif permet de renouveler les contours d'une responsabilité partagée en la matière.

> « Comment je gère l'emploi ? Comme un commun du territoire en m'appuyant sur les opérateurs, comme les EBE, qui sont la variable d'ajustement, pour qu'on crée le nombre d'emplois nécessaires à ce territoire. Et idéalement l'EBE ne serait que la variable d'ajustement : on fait en sorte que tout le territoire soit mobilisé partout où il y a des emplois potentiels qui soient portés par les EBE ou pas, on arrive à faire en sorte que ce soit des emplois de qualité : une fois qu'on a pu pourvoir les jobs vacants, en s'assurant que chacun y trouve une place, et en s'assurant que ces emplois soient de qualité, les EBE ont la mission de créer les emplois qui manquent encore, peut-être pour les plus fragiles, les plus exclus, et donc on accepte collectivement que ces emplois sont financés pour ça » (directeur de l'EBE, janvier 2023).

Dans la mise en œuvre de TZC, entreprise et projet de territoire sont interdépendants par les acteurs qui s'y engagent (les acteurs du territoire œuvrant pour l'EBE et l'EBE œuvrant pour le territoire), par les ressources sur lesquelles les acteurs s'appuient (ressources monétaires (achat, vente de biens et de prestations), non monétaires (échange de savoirs et de compétences, bénévolat etc.)) et par les intérêts croisés et réciproques qui s'observent (le territoire a intérêt à la réussite de l'EBE qui a intérêt à pouvoir s'appuyer sur un territoire dynamique) (cf. Fretel, Jany-Catrice, 2019).

Conclusion

1. Qu'est-ce que l'entreprise ?

Centrer l'analyse sur le modèle socio-économique de l'EBE n'est pas si simple qu'il n'y paraît. En effet, c'est un objet flou et difficile à cerner, contrairement à la société qui, elle, est définie en droit.

L'entreprise, dit l'économiste Olivier Favereau, est toujours définie en pratique et est en quête permanente de stabilité (1997). Elle est toujours aussi une affaire publique en ce que ses impacts (écologiques, sanitaires, sociaux) sont toujours collectifs (Coutrot, 2018). La genèse du projet TZC montre, dans la même perspective, à quel point l'histoire de l'« entreprise à but d'emploi » est enchâssée dans celle du projet de territoire.

2. Qu'est-ce que le modèle ?

2.1. Le modèle comme compromis organisationnel

Dans la littérature, l'idée de modèle renvoie tantôt à une notion contestée d'équilibre optimisé, tantôt à processus. On retrouve alors la dichotomie entre les concepts d'entreprise pour les néoclassiques (penser le monde comme équilibre) et pour les évolutionnistes (l'entreprise comme dynamique productive articulant les dimensions institutionnelle, sociale et économique). La spécificité de l'économie institutionnaliste est précisément, non pas de réfléchir à l'optimalité des organisations, mais « d'éclairer les conditions et conséquences de tel ou tel choix de règles et de procédures pour parvenir à un compromis d'organisation »[185],

185 On fait l'hypothèse que pour la plupart des auteurs, les types de règles, de régulations, de contrôle, d'évaluation, d'autorité, qui permettront la pérennité de l'organisation n'est pas déjà là, n'est pas prédéterminée :

de montrer le pluralisme de ces compromis, et d'insister sur la réversibilité de ces compromis : ce qui est fait peut être défait, et les régulations qui entourent les organisations peuvent avoir une forme d'efficace puis peuvent nécessiter une recomposition lors de petites ou grandes crises.

2.2. L'importance du travail dans les MSE

Dans la littérature (INJEP, 2021 par exemple), les grands critères qui ont été identifiés comme autant de lignes de fuite pour établir une multiplicité de modèles associatifs **sont très liés aux ressources**, souvent envisagées dans leurs hybridations. Une définition des MSE produite par des consultants (KPMG) est par exemple reprise telle que par LMA comme une « structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. Il représente l'ensemble des **ressources disponibles** et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise par une structure de coûts et de ressources » (p. 71 rappelée à l'identique p. 77). C'est une entrée de l'ESS assez classique d'envisager les modèles de l'ESS – et partant des associations – par les ressources mobilisées : marchande, réciprocitaire, et redistributive dans la lignée de Polanyi, et qu'on retrouve défendus dans les travaux de Gardin (2006).

Ce chapitre a tenté d'éviter le piège d'une analyse tout entière dévolue à la ressource. Certains acteurs de l'EBE suggèrent ainsi que **le MSE est lui aussi expérimental** : de quoi parle-t-on ? Quel est son périmètre : entreprise ou territoire ? Quels facteurs interviennent dans la construction du MSE ? Quels compromis et quelles règles sont mis en place et négociés, pour faire tenir le projet et ainsi parvenir à un « **compromis d'organisation** » et de projet ?

Le fonctionnement de l'EBE est ainsi en pratique est ambitieux. Il doit tenir de nombreuses contraintes bout à bout : logique d'embauche et non de recrutement ; croissance rapide de l'effectif ; objectif de rentabilité ; modèle d'organisation du travail exigeant. Or rien en amont du dispositif n'a été pensé pour soutenir l'EBE dans ce développement. L'analyse du fonctionnement de l'EBE et du déploiement du projet sur le territoire en pratique montre que les contours du projet ont été progressivement redéfinis et que le MSE qui émerge produit des déplacements (*cf.* tableau 4). La question des formes de mobilisation du travail et la variable du territoire apparaissent comme des composantes essentielles de ce modèle en actes.

En effet, l'un des apports de l'économiste K. Polanyi est d'avoir mis l'accent sur les **marchandises fictives**, en particulier le travail. Le travail est tout à la fois « richesse humaine » (INJEP, 2021, p. 110 entretien de C. Germain), ou compétences (INJEP, 2021, p. 121 entretien de C.-B. Heidsieck). En raisonnant dans ce cadre, comprendre les modèles d'emploi, de travail, les innovations à leur endroit permet de saisir les compromis organisationnels et les MSE : quel travail se fait-il dans le projet ? Comment est-il organisé ? Comment la forme statutaire joue sur l'emploi et le travail ? Et en retour, comment les contraintes productives jouent sur la forme statutaire et son MSE. C'est une question à la fois théorique (place du travail dans des modèles socioéconomiques ; peut-on en rendre compte autrement que comme quasi marchandise ?), politique (comment jouer les alliances sur les modèles si le travail reste un impensé ?) et épistémique (comment rendre compte de l'économie et de la valeur si le travail n'est pas pensé ?).

« ce problème ne trouve de solution qu'au prix de compromis sociaux impliquant la symbolisation des acteurs concernés » (Chanteau, 2017).

Tableau 4 - Du MSE de l'EBE sur la base du projet TZC au MSE de l'EBE en actes

Composantes du modèle socio-économique	**Modèle socio-économique de l'EBE tel que défini par le projet initial de TZC**	**Modèle socio-économique de l'EBE en pratique**
Modèle économique - comptabilité	Modèle de l'activation de dépenses passives Dépenses : - Paiement des salaires - Paiement des salaires de la direction Recettes : - Subvention au poste - Revenus d'activités	Modèle d'une comptabilité alternative Dépenses : - Paiement des salaires - Paiement des salaires de la direction - Gestion de l'emploi (formation, évolution de carrière, gestion de transitions) - Investissement (locaux, outils de travail) Recettes : - Subvention au poste - Revenus d'activités - Capacité à payer du territoire
Modèle d'activité	Création d'activité sur la base de l'envie des salariés EBE comme ensemblier d'activités pensées par rapport au territoire vis-à-vis des activités déjà existantes : logique de non concurrence	Croisement des envies des personnes et des besoins du territoire Ajustement de la notion de non-concurrence
Richesses humaines	Embauches sur la base de volontariat sans sélection – Mobilisation de personnes en emploi	Mise en avant des enjeux liés au travail et la création d'un espace de travail capacitant L'émergence d'une organisation du travail est posée comme compétence
Environnement socio-économique/ territoire	Production de consensus, d'éléments de régulation et de prospective par le CLE	Articulation de l'EBE au territoire comme espace de ressources propres en plus de la régulation produite par le CLE
Projet associatif	Résorber le chômage de longue durée en montrant que les principes du projet fonctionnent	Créer de l'emploi de qualité en faisant de l'EBE un réceptacle résiduel des besoins d'emploi de qualité sur le territoire

source : les auteures

Chapitre 2. La traduction d'un MSE composite dans l'IAE

Mariagrazia Cairo Crocco, Centre Gilles Gaston Granger,
CNRS, Aix-Marseille Université
Patrick Gianfaldoni, Laboratoire Biens Normes et Contrats,
Université d'Avignon
Massimiliano Nicoli, Sophiapol, Université Paris Nanterre

I. Contextualisation et présentation du cas étudié

Dans ce chapitre, il s'agira d'illustrer et discuter la construction et les modifications d'un modèle socioéconomique composite à partir d'une monographie d'une structure du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Un bref rappel historique évoquant l'émergence et les transformations de l'IAE, permettra de mieux situer l'histoire et les changements structurels et opérationnels d'une association basée dans une grande métropole du sud de la France, qui opère dans le champ de l'IAE, soutenue par un groupe de l'ESS agissant sur le territoire national. Cette structure, ici nommée AV, met en place, en effet, depuis 2002 des chantiers d'insertion et de formation.

L'analyse restitue les évolutions problématiques d'un modèle socioéconomique d'une association tournée vers les normes de l'entreprise sociale, qui aujourd'hui désire évaluer et mesurer l'impact de ses actions au-delà des résultats en termes de « sorties emplois » des salariés en insertion. Pour ce faire, il sera ici illustré et discuté le projet social, puis associatif et enfin économique de la structure afin de dégager les spécificités organisationnelles et fonctionnelles d'AV et les transformations de son modèle socioéconomique depuis sa création. Cela contribuera à questionner la définition même d'un modèle socioéconomique et sa soutenabilité. De plus, cela permettra d'interroger les liens entre étude d'un modèle et activité réelle notamment au regard de la mesure et l'évaluation de l'utilité et de l'impact social.

Par ailleurs, du point de vue méthodologique, le croisement des regards disciplinaires (sciences économiques, philosophie politique et sociale), employés dans cette étude, met en exergue les opportunités et les difficultés du travail interdisciplinaire à partir d'un terrain concret et situé.

1. L'insertion par l'activité économique

L'Insertion par l'activité économique (IAE) est aujourd'hui encore un secteur professionnel à part entière. Il est reconnu juridiquement dans les années quatre-vingt-dix[186] du XXe siècle

186 En particulier, la loi du 19 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions reconnaît le rôle essentiel des structures qui peuvent intervenir pour lutter contre toutes formes d'exclusions et inscrit l'IAE dans le Code du travail. Depuis, cette loi a été modifiée par la loi du 18 janvier 2005 sur la cohésion sociale ; la réforme des nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'IAE par l'État en 2008 ; la réforme du financement de l'IAE introduisant la standardisation pour l'ensemble des structures du financement à l'aide au poste d'insertion (comprenant un montant socle et une part modulable). Cette réforme généralise également le recours au contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) dans les ACI. Plus récemment, en 2018, la circulaire de la DGEFP créé le Fonds d'inclusion dans l'emploi, qui vise à gérer globalement les contrats aidés (parcours emploi compétences) et

dans le cadre des politiques de l'emploi, comme un « outil » pour lutter contre l'« exclusion » et le « chômage ». Par la suite, le cadre législatif s'est élargi et a connu plusieurs changements notamment au regard des conditions concernant :

- les « publics bénéficiaires » ;
- la nature des structures portant ses initiatives ;
- les moyens alloués et les modalités de développement économique permises et encouragées, de la part des politiques de l'emploi, en direction des structures.

Cette structuration est l'aboutissement d'une lente institutionnalisation de dynamiques et expériences commencées déjà dans les années soixante-dix pour favorisant la responsabilisation par l'activité contre des formes d'assistance jugées réductives pour les individus (Eme, 2010). Ce processus est aussi marqué par un glissement entre politiques d'intégration (plus généralistes et verticales) et logiques d'insertion par le travail. Ces dernières visent une « discrimination positive » (Castel, 1995, p. 676) : elles s'adressent à certaines catégories de populations et à certaines zones reconnues comme étant en « déficit d'intégration » (Castel, 1995, p. 676). L'idée est de cibler des publics prioritaires (chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification, habitants de quartiers « défavorisés ») pour lesquels l'emploi représenterait une solution à la fois d'insertion et d'intégration. Tout un panel de « technologies de transitions » (Eme, 2012, p. 402), dont des emplois *ad hoc*[187], se met en place pour essayer d'apporter des réponses à cette urgence sociale par la « mise au travail » des populations aux prises avec une certaine vulnérabilité (Becquet, 2012 ; Castel, 2009). Les mesures d'insertion par le travail, pensées et mises en acte à l'origine comme un SAS vers l'emploi durable et comme des dispositifs transitoires, se stabilisent et se structurent de façon durable. La trajectoire de ce secteur demeure intrinsèquement ambiguë : l'IAE est un espace qui vise la réparation d'un système socio-économique disloqué, désarticulé et, toutefois, il permet des expérimentations et des innovations dans les organisations et l'activité de travail (Crocco, 2013). Cela est rendu possible, entre autres, par la structuration de la diplomation, du dialogue social, la création d'instances de régulation à l'échelle des territoires. Ainsi par exemple, la convention collective des ateliers et chantiers d'insertion ne se construit pas autour de l'activité choisie mais plutôt en prenant en compte la spécificité des ACI : être des opérateurs d'insertion[188].

Cependant, ces mesures qui se consolident, entre la fin du XXe siècle et le début du XXIe, participent à « une remise en cause plus générale de la société salariale et ses filets de sécurité » (Castel, 2007, p.161). L'IAE doit alors faire face également à des logiques budgétaires et de financement public qui se transforment. Aussi, la négociation des objectifs et des attendus, en termes d'insertion par le travail, entre l'État, les collectivités territoriales et chaque structure de l'IAE, se joue à la fois au travers de règles « tutélaires » fortes de la part des politiques publiques et d'un foisonnement de modèles économiques - du non-marchand ou concurrentiel - de la part des structures. Celles-ci doivent désormais développer davantage des logiques marchandes et prouver leur « performance sociale » par l'évaluation des effets de l'accompagnement en matière d'insertion à l'aide de critères et d'indicateurs (Gianfaldoni, 2018). Dans ce cadre, si les résultats liés aux « sorties emploi », permettent d'une part de monitorer des territoires et des dynamiques de réseaux, d'autre part ils ne rendent pas compte des spécificités de l'activité des structures, malgré la pondération des critères - adossée à la modulation d'aide aux postes - et

ceux de l'IAE, avec un pilotage assuré par le préfet de région. https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/histoire-de-liae

187 Il s'agit de contrats, tels que les « contrats aidés », qui débordent le cadre juridique plus traditionnel et qui ont donc dû être crées afin de répondre à la demande sociale.

188 https://synesi.fr/wp-content/uploads/2020/05/CCN-ACI-3016-MAJ-2020-05-14.pdf

ils ne valorisent pas les parcours individuels[189], sauf à considérer l'employabilité immédiatement à la suite d'un passage par une structure de l'IAE, ce qui neutralise les temps de reconstruction d'une trajectoire personnelle et professionnelle (Couronné et al., 2017) . Toutefois, malgré les ambiguïtés endogènes et exogènes qui caractérisent l'IAE à la fois dans son émergence et sa structuration actuelle, en 2019, la DARES estimait à 134 300 le nombre de salariés dans le secteur, c'est-à-dire 82 700 emplois en équivalents temps plein (ETP)[190]. Ainsi, l'IAE est aujourd'hui un secteur en croissance, soutenu dans le cadre du « pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique », porté par le « Conseil de l'inclusion dans l'emploi », qui vise à développer le « volet économique » de l'IAE et sa capacité à promouvoir de l'inclusion par un ancrage territorial fort et une implication majeure des entreprises[191]. Le pacte d'ambition IAE à la suite des orientations du rapport Borello « Donnons-nous les moyens de l'inclusion[192] » rappelle que « les chômeurs de longue durée sont trop souvent désignés comme responsables de leur situation »; or, « l'incapacité n'est pas celle des personnes éloignées du marché de l'emploi, mais du système économique dans sa globalité », ce sont ces constats qui encouragent la mobilisation d'une pluralité d'acteurs publics et privés pour une responsabilité collective visant, notamment, des changements de regards et pratiques des entreprises pour contribuer à une véritable inclusion et pour diminuer, voire effacer l'écart entre le secteur de l'insertion et de l'économie tout court sans pour autant neutraliser les spécificités des « publics » et des structures de l'IAE. Ce qui permettrait de « réduire demain le chômage de longue durée et les dépenses directes et indirectes qu'il implique ». Et pour cela 30 mesures, organisées autour de 5 engagements, ont été identifiées visant tout à la fois des actions pour accompagner toute personne se trouvant en situation d'exclusion ; des dispositifs d'encouragement vers la création de nouvelles formes d'emploi ; des conditions permettant aux entreprises et aux acteurs publics de se positionner au regard de l'inclusion ; des démarches de coopération entre réseaux et sur tous les territoires ; des outils pour simplifier les démarches et les suivis.

Après un premier glissement entre des logiques d'intégration vers des politiques d'insertion, le secteur de l'IAE est plutôt porté par une philosophie de l'inclusion. Cette notion renvoie à un changement de paradigme anthropologique dans lequel la norme, « c'est-à-dire la frontière d'inclusion, est élargie à tous » (Le Capitaine, 2013, p. 126). Toutefois, une nouvelle ambiguïté semble traverser l'IAE : la volonté d'inclure par l'emploi se heurte à l'extrême fragilisation et précarisation de celui-ci aujourd'hui dans tous les secteurs de la société, avec ses côtés sombres et sources de toute pathologie (Dejours, 2022) et promesse d'adaptabilité à tout prix. (Stigler, 2019).

La structure analysée dans le cadre de cette étude montre clairement les enjeux de l'émergence du secteur et porte en elle les transformations de l'IAE - de la lutte contre la pauvreté et l'intégration, en passant par l'émergence de l'insertion par le travail et la consolidation du secteur de l'IAE - jusqu'aux mesures visant une société inclusive pour tous.

2. Méthodologie d'enquête

189 https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2018/20180011/tre_20180011_0000_p000.pdf
190 https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/linsertion-par-lactivite-economique-en-2019
191 https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_d_ambition_iae_sept_2019_synthese.pdf ; https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/instances-rattachees/conseil-inclusion-emploi
192 https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf

L'analyse qui suit concerne les relations entre le projet social, associatif et économique de AV, en lien avec la proposition générale de cette étude, consistant à cerner les contenus des modèles socioéconomiques par étapes successives.

La méthodologie de l'enquête proposée s'est construite en prenant en compte la demande initiale de l'association mais aussi les transformations de celle-ci au cours de l'étude. Pour cela, un regard croisé de plusieurs disciplines et cadres théoriques et méthodologiques (économie, ergonomie et philosophie notamment) se conjugue à la prise en compte, dans les différentes étapes de l'étude, de la parole et de l'activité réelle des personnels d'AV. Ce qui implique, de la part des chercheurs comme des personnels de la structure, de se laisser déranger et bousculer dans ses certitudes par la considération d'autres possibilités d'agir et de penser. De plus, pour chaque étape de l'étude, l'analyse de l'association tente de prendre en compte les transformations observées dans un cadre plus global des mutations du secteur de l'IAE à l'échelle territoriale, nationale, voire transnationale.

Le protocole d'intervention proposé s'inspire des principes de la démarche ergonomique, comportant cinq étapes qui ont un enchainement logique plus que chronologique (Guérin et al., 2001) :

1. Analyse de la demande, reformulation
2. Analyse du fonctionnement technique, économique et social de l'entreprise
3. Analyse de l'activité
4. Diagnostic : recommandations et/ou propositions de solutions
5. Validation de l'intervention et efficacité des recommandations

La demande initiale, portée par la direction de la structure, sur l'étude de l'impact social, a été questionnée en prenant en compte aussi les différents enjeux et objectifs exprimés par l'ensemble des personnels permanents des pôles et services et cela a amené vers une « reformulation de la demande » qui a mis en évidence la nécessité de commencer par l'analyse du modèle socioéconomique de la structure.

Après la validation du protocole de recherche, l'équipe s'est attachée à :

- Questionner le glissement entre des logiques d'insertion vers celles d'inclusion à l'échelle nationale et au sein de la structure ;
- Programmer, réaliser et analyser des entretiens semi-directifs avec les personnels de direction et les équipes d'encadrement d'AV afin de saisir, au travers les récits des travailleurs, le fonctionnement organisationnel, économique et social de la structure ;
- Analyser l'activité de coordination et d'accompagnement dans les processus d'insertion-inclusion ;
- Esquisser un diagnostic qui comporte des ouvertures au regard des pratiques et *process* analysés ;
- Mettre en lien les résultats des entretiens et des observations avec les changements dans le secteur de l'insertion-inclusion à l'échelle nationale.

II. Une certaine conception de l'inclusion au cœur du projet social

Comme rappelé plus haut, aujourd'hui la philosophie qui sous-tend le secteur de l'IAE est le passage d'une logique d'insertion par l'emploi à une logique d'inclusion explicité dans le « pacte d'ambition ».

Par le terme d'inclusion, la structure ici analysée semble reprendre à son compte le problème de la gestion de l'exclusion d'une part en essayant de réduire l'écart entre dispositifs d'aide à

l'emploi et solutions autonomes de leur soutenabilité (amplification des ressources propres en lien avec le mécénat ou la part d'autofinancement) et d'autre part en conservant le travail, à la fois emploi et activité, au centre de son projet. Le lien avec les tutelles publiques, au-delà de la simple raison financière reste un point incontournable aussi au regard du projet social. Il y a moins la volonté de quitter le secteur de l'insertion que de transformer ce secteur de l'intérieur, dans un souci d'ancrage dans un territoire et de revendiquer un projet d'inclusion pour tous, au travers et par-delà de l'emploi. Le projet social d'AV repose principalement sur l'action d'insertion par la restauration du patrimoine bâti ancien. Cependant si, comme tout chantier d'insertion, AV propose un contrat de travail (CDDI) couplé avec un accompagnement, l'association a fait du couplage insertion/restauration du patrimoine sa spécificité et l'essence même de son projet social. C'est aussi ce couplage qui semble être le moyen pouvant permettre le passage entre insertion et inclusion. Preuve en est l'émergence d'un nouveau projet visant la valorisation d'un lieu particulier, le cas échéant un site classé monument historique en plein cœur de la ville, comme lieu de vie et de rencontres pour tous. Cette ouverture vers la transmission de la mémoire – mémoire d'un lieu et au travers celui-ci de l'histoire du territoire – voudrait également contribuer à transformer les logiques d'insertion vers celles d'inclusion : le chantier d'insertion, sur le modèle AV, ne devrait plus être seulement un SAS vers l'emploi, mais également un espace d'apprentissage de la mémoire collective et d'un territoire, un premier pas vers une démarche inclusive.

Pour analyser le projet social, tel qu'il est aujourd'hui perceptible dans les discours, actions et organisations des équipes, il convient de s'arrêter tout particulièrement sur l'unité « chantier » et expliciter, à partir de cela, les problématiques observées. De plus, aujourd'hui, il n'est pas possible d'explorer la dimension sociale d'AV indépendamment du travail mené avec l'organisme de formation B. crée par AV.

Si le chantier est l'unité plus significative pour saisir le projet social d'AV, ses protagonistes majeurs sont trois catégories de professionnels identifiés ainsi par la convention collective des ACI[193] : les salariés polyvalents (SP), salariés en parcours d'insertion, donc en CDDI et acceptant, dans le cadre de l'emploi, un accompagnement social et en encadrement technique devant leur permettre de retrouver un « emploi durable » ; les accompagnateurs socioprofessionnels (ASP), chargés du suivi des SP (identification et résolution des problèmes liés à leur situation initiale, accompagnement vers l'emploi) ; les encadrants techniques pédagogiques et sociaux (ETS), chargés de l'encadrement technique, de la formation dans le cadre d'un accompagnement social des SP.

1. Parcours d'insertion

Le parcours idéal d'un salarié polyvalent, dans le cadre d'un ACI, se compose de trois grandes phases :

- Recrutement, intégration
- Projet professionnel
- Accompagnement vers la « sortie »

Cependant, chaque ACI garde une certaine autonomie dans les propositions de suivi à condition de répondre aux critères des tutelles (respect des critères négociés en amont : statut, type de

193 https://synesi.fr/wp-content/uploads/2020/05/CCN-ACI-3016-MAJ-2020-05-14.pdf

contrat…)[194]. AV propose une articulation de ces étapes avec un parcours d'insertion basé sur trois piliers : une activité productive techniquement complexe ; un cursus de formation qualifiante ; un accompagnement tourné prioritairement vers l'emploi durable. Ce faisant, l'objectif est de resserrer les trois phases types de tout ACI et de faire jouer les temporalités d'intégration, de construction du projet professionnel et d'accompagnement vers la sortie autour d'une activité productive particulière.

Ce processus amène une spécificité sur la manière de considérer le chantier, comme support d'emploi mais aussi de formation et d'espace social et soulève des points critiques dans la coordination entre les différents postes, notamment au regard de l'organisation et la division du travail entre ASP et les ETS, ASP et SP et ETP et SP. Par exemple, il semble y avoir une insuffisance des temps de concertations entre ASP et ETS, mais aussi des objectifs et valeurs, relatifs à l'accompagnement et aux méthodes de suivi en place, seulement partiellement discutés, ainsi qu'un certain décalage entre la proposition portée par les encadrants et les attentes, les besoins, les opportunités, les projets et les désirs des salariés polyvalents. En effet, si les SP cherchent tout d'abord un emploi, en arrivant dans la structure, l'adhésion et la compréhension du projet associatif ne semble pas être au cœur de leurs préoccupations. En dépit de la réalisation des journées d'accueil et d'intégration, les SP demeurent éloignés du projet associatif. D'une part cela s'explique au regard de la courte durée des contrats de travail des SP (6 moins renouvelables, en moyenne 1 fois et pour un maximum de 24 mois), d'autre part, cette division en deux blocs - salariés permanents et salariés polyvalents - montre la difficulté d'apprécier tout à la fois le projet social et associatif de la structure. On pourrait penser que ces deux aspects sont étroitement imbriqués, mais l'analyse de l'activité permet de saisir une certaine étanchéité entre un projet social fort et affirmé autour de l'insertion et l'inclusion et un projet associatif qui semble concerner que les personnels permanents et qui s'oriente de plus en plus vers une logique entrepreneuriale. Par ailleurs, cette situation a été l'une des raisons qui ont conduit l'association à entreprendre une étude d'impact et d'utilité sociale, afin d'estimer les répercussions de l'action de la structure dans le parcours d'insertion au-delà de l'emploi. Cela pose à nouveau, néanmoins, la nécessité du lien entre projet social et associatif.

Il convient alors de souligner quelques aspects du projet social à partir du travail des encadrants avec les salariés polyvalents autour du chantier.

2. L'encadrement de proximité : ASP-ETS

Depuis sa création, l'activité d'insertion de l'association s'est construite autour d'une double offre : une formation technique et un accompagnement collectif et individuel. Pour cela, les équipes d'encadrants ont toujours coopéré dans ce processus, mais sous différentes modalités.

Les ASP travaillent ensemble pour finaliser les outils pédagogiques, pour harmoniser les démarches administratives et les documents. Les pratiques professionnelles elles-mêmes font l'objet d'un travail en commun plus au moins fréquent et formel.

Chaque encadrant et chaque binôme d'encadrants a sa manière de conduire l'action : dans certains cas, les échanges entre ASP et ETS sont quasi quotidiens et considérés comme indispensables par certains ASP. En effet, si l'objectif de l'accompagnement est commun, la mise en place du suivi des salariés et la méthode de travail ne sont pas identiques. De plus, le

194 Pour rappel, 3 critères majeurs conditionnent la modulation de l'aide au poste : « public » ; « aide à l'insertion » ; « résultat » https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2018/20180011/tre_20180011_0000_p000.pdf

besoin d'homogénéité dans les pratiques, afin de mieux répondre aux demandes des institutions tutélaires d'une part et aux objectifs internes à l'association d'autre part, a contribué à produire la mise en place d'un trinôme d'encadrants : 1 ASP et 2 ETS, l'un qui se concentre plus sur l'accompagnement technique et l'autre sur la formation.

De manière transversale et synchronique, l'ASP est le garant du bon déroulement de l'ACI : il est l'interlocuteur en externe et en interne du chantier sur tous les aspects généraux et de suivi. La partie technique, par contre, est déléguée aux ETS et conducteurs de travaux. Néanmoins, le ASP connaît le phasage du chantier et la nature des travaux. La relation avec l'ensemble des partenaires opérationnels et avec chaque accompagnateur de chaque salarié est indispensable.

2.1 Le recrutement

La phase de recrutement implique un travail administratif préalable mais surtout une attention au moment de la rencontre, n'existant pas de prérequis pour intégrer un chantier d'insertion, mis à part la « motivation » du candidat. Comment la déceler ? Au cours de l'entretien, l'ASP évalue principalement la disponibilité de la personne à accepter un contrat de travail, ce qui implique une partie de travail et de formation technique sur le chantier et une partie d'accompagnement socioprofessionnel. Si le candidat se montre intéressé par le travail et par l'action d'accompagnement, s'il verbalise - même de manière minime - ses expériences passées et ses capacités, ses aptitudes ou au moins une raison pour entreprendre ce nouvel emploi, il est reconnu motivé et donc prêt à intégrer l'ACI.

Du recrutement dépend également la façon de mener l'accompagnement des salariés pendant l'expérience du chantier. En effet, tout en respectant certains critères (statut, âge, etc.), négociés en amont avec les partenaires tutélaires, il s'agit de réfléchir à la composition d'équipes qui devront travailler ensemble à la fois sur un support technique exigent (restauration du patrimoine bâti) et sur leur propre parcours individuel, mais dans une dimension collective. Selon l'équipe en place, les personnes retenues pourront suivre et modifier les dynamiques stabilisées ou, au contraire, les subir. D'où l'enjeu du recrutement qui repose moins sur le choix du « bon profil » en soi, que sur la possibilité de créer les conditions pour faire exister un collectif capable de travailler à partir des parcours de vie singuliers.

Tout au long du contrat, l'ASP aborde avec le salarié polyvalent des questions concernant son « projet professionnel », le quotidien du chantier, mais aussi d'autres problématiques de la sphère du privé (logement, santé, relations sociales et familiales) sans pouvoir toutes les résoudre mais dans une approche systémique, car le temps du contrat est un espace-temps pour se reconstruire et se professionnaliser à la fois. Toutefois, l'idée qui a primé chez AV, depuis sa création, a été de valoriser l'insertion précisément *par l'activité économique*, c'est-à-dire, mettre tout en place pour que le salarié en insertion puisse décrocher un emploi le plus tôt possible : ayant un emploi, il pourra plus facilement résoudre ses autres problématiques, considérées comme des « freins sociaux ». Dans ce cadre, l'accompagnement permet de faciliter les articulations possibles et souhaitables, pour chaque salarié, entre activité productive - restauration du patrimoine - et formation et il vise à créer les conditions pour favoriser le lien entre les salariés et les entreprises sur le modèle d'une « mise en relation » (Castra, 2011). Toutefois, la singularité d'AV est de construire cette mise en relation en valorisant le projet et le site d'AV ainsi que les compétences - techniques et transversales - acquises par les salariés en insertion pendant le chantier. AV se porte garant non seulement de la capacité à tenir un emploi, mais à tenir un emploi et une formation dans un secteur hautement qualifié comme la restauration du patrimoine historique. Est-ce que cela suffit pour rompre avec des logiques

d'exclusion qui peuvent se reproduire dans les entreprises et contribuer à de-stigmatiser le secteur de l'insertion ? Cela n'est pas certain, mais c'est sans doute une préoccupation des équipes d'encadrants AV.

2.2 Entre encadrement technique, formation et développement

Le chantier reste un support permettant, avant tout, de rendre autonomes les personnes qui y travaillent. La transmission des acquis professionnels et des compétences se fait au fur et à mesure que les travaux avancent. Ainsi, tout au long du chantier, il s'agit de proposer aux salariés polyvalents à la fois une formation technique, à l'aide d'un programme séquencé et un cadre opérationnel et opératoire (le chantier-support). Ici la place de l'activité rend possible l'expérience du travail, dans le sens d'emploi, de formation et de pratique des rapports sociaux (lien à une hiérarchie, à des tâches, à la gestion de prises de décisions et arbitrages nécessaires avec les pairs et avec la matière travaillée) pour les salariés polyvalents.

Le chantier permet un rapport privilégié mais complexe entre les encadrants et les salariés polyvalents. Privilégié, car en travaillant une matière « vive », l'encadrant peut transmettre à la fois des savoirs et une posture, une manière d'être en activité qui conduit les salariés polyvalents à une mise en jeu de leur corps, de leur attitude, de leur conduite vis-à-vis d'une construction d'eux-mêmes : le travail sur la matière oblige à porter une attention accrue au milieu (Canguilhem, 1947) dans le sens de l'environnement, des relations à autrui et au monde, des organisations du travail. Rapport aussi complexe entre les encadrants et les salariés car ce travail, sur le terrain, n'a rien d'évident. Il s'agit d'un processus qui requiert du temps et de la « disponibilité », c'est-à-dire de l'écoute, des espaces de parole et des « régulations ». Or, tout cela se heurte d'une part aux contraintes liées à la production et d'autre part, aux situations des salariés polyvalents qui ne sont pas toujours prêts à accepter cette relation sur le chantier. Certains ETS soulignent la difficulté de faire respecter des règles tout au long du chantier. Et pourtant, c'est précisément la « curiosité » pour le métier du « ETS » et pour ses savoirs qui déclenche, chez les salariés polyvalents, le respect et l'envie d'apprendre. Aussi, l'ETS joue sur cette « curiosité » d'abord pour intéresser les salariés au chantier et leur permettre d'accomplir les tâches nécessaires, ensuite, pour créer un dynamique favorisant, par l'apprentissage et la formation, une « reconstruction » des personnes dans leur globalité.

Ainsi, le travail de l'ETS est moins de conduire un chantier de manière « classique » que celui de diriger une équipe qu'il doit former et professionnaliser. Un tel effort ne peut pas être accompli *en solo*, le travail d'équipe s'impose, d'une part, avec l'architecte, le conducteur et/ou le directeur des travaux, quant au suivi du chantier ; d'autre part, avec la responsable de formation, quant au programme et au processus de formation ; et, de manière parallèle et transversale, avec l'ASP, quant au suivi de chaque salarié. Cette organisation du travail a impliqué une division, au sein du même poste, entre des ETS en charge d'un chantier (support de travail et de formation) et des ETS en charge de la formation (responsables d'ateliers techniques permettant l'acquisition de compétences qui les travaux du chantier ne permettent pas). Cela comporte des temps d'échanges et d'ajustements, dans des cadres aussi formels qu'informels, entre les personnes qui occupent ce même poste sur les deux missions différentes.

Les enjeux de la transmission *in situ* entremêlent ici l'apprentissage d'un métier, les exigences de la diplomation et les conditions pouvant préparer une insertion durable, ce qui déborde le cadre de la simple transmission d'un savoir technique entre maitre et apprenti. De plus, l'ampleur et l'articulation de ces enjeux semblent échapper, pour partie, à ses protagonistes (Moreau, 2016).

Ainsi le poste de ETS est peut-être celui qui résume le mieux la singularité d'AV (et B.) : l'injonction à l'innovation comporte de multiples changements que chacun doit savoir « assumer » - c'est-à-dire, comprendre, digérer et porter - afin de construire et réinventer le projet social de l'association. Toutefois, dans les nombreuses reconfigurations du projet social de l'association, ce travail quotidien d'encadrement et d'accompagnement, bien qu'au cœur du modèle, ne semble pas faire l'objet d'une préoccupation collective, c'est plutôt le « noyau dur » qui ne fait pas l'objet d'un questionnement. De ce fait, il semble que chaque changement ou innovation, au niveau de la structure, se construit, et parfois se décrète, en oubliant les effets que cela pourrait avoir sur le travail quotidien des encadrants techniques en particulier.

3. Repenser l'accompagnement : la centralité de la formation

Afin d'améliorer les modalités d'accompagnement, de sortir de l'impasse souvent représentée par l'inscription d'un salarié dans une logique de « parcours » un peu trop linéaire et parfois standardisée, telle que s'est cristallisée dans l'IAE, AV, dès 2009, mise sur la formation qualifiante comme élément qui complète et rend fécond un parcours d'insertion. S'il est vrai que l'expérience du travail dans un chantier est formative, pour qu'elle soit aussi « durable » elle doit être « reconnue » : la formation qualifiante permet précisément cette reconnaissance. Ainsi, le travail avec un organisme de formation tel que B. facilite le développement de ce pari. Concrètement, la formation dispensée par B. au sein des chantiers AV rend effective la possibilité pour chaque salarié en parcours d'insertion de prétendre à un titre professionnel, en lien avec l'activité du chantier : par exemple « maçon du bâti ancien » ou « menuisier » moyennant un examen réalisé par un autre organisme de formation agrée et indépendant.

Pour atteindre cet objectif, B. et AV ont réalisé un travail capillaire et minutieux : en s'appuyant sur le référentiel national de formation concernant les titres visés, les deux structures ont adapté le programme de formation avec le planning des travaux spécifique de chaque chantier d'AV. Cela permet d'utiliser le chantier comme un support de formation et lorsque la nature des travaux ne le permet pas, des « plateaux techniques » sont mis en place pour permettre aux salariés - apprenants de réaliser toutes les tâches prévues par le programme de formation, découpé en séquences pédagogiques.

Dans cette expérience, ce qui est innovant n'est pas seulement l'enjeu typique de la formation professionnelle d'harmoniser des contenus « savants » avec des mises en situation, mais bien au-delà, dans la pratique développée par AV et B., il s'agit d'utiliser le chantier comme support de formation. Cela n'est pas une « simple » mise en situation, car il s'agit de conjuguer des exigences pédagogiques avec des cahiers des charges, relevant de la production.

Coordonner ce travail expérimental et inédit dans les chantiers d'insertion n'a été une tâche facile pour aucune des parties prenantes. Il a fallu exposer le projet auprès des financeurs et dans les réseaux de l'IAE, non sans difficultés, afin d'expliquer l'innovation de la démarche choisie par AV et B. et la globalité des étapes qui constituent ce processus. Il a fallu, composer entre des normes (d'allocation des subventions, de règlement de l'IAE, du champ de la formation professionnelle) des valeurs (distribution des champs de compétences ; attachement - plus ou moins forts - à des définitions de « métier » ; ouverture - plus ou moins grande - vers des expérimentations ; importance assignée aux risques de l'innovation et volonté de les soutenir…) des enjeux (carrières, pouvoir…).

Si les politiques publiques de l'insertion demandent aux SIAE, de manière croissante, de prouver leur capacité à créer de l'« employabilité », le partenariat entre AV et B. démontre à quel point un processus d'insertion qui intègre la formation qualifiante puisse à la fois professionnaliser les salariés dans un domaine précis, et mieux les « outiller » dans leur recherche d'emploi. Avec la certification, ils justifient, en effet, d'un parcours d'apprentissage accompli (même s'ils chercheront un travail dans un domaine différent) et ils légitiment leur expérience de travail par un titre professionnel reconnu. Il reste à savoir quelle place aujourd'hui peut encore occuper la formation dans le projet social d'AV et par conséquent, dans le parcours des salariés polyvalents, notamment dans la perspective d'un élargissement de l'impact social au-delà de l'emploi.

Si le parcours de formation structure les chantiers, présenter le titre n'est pas une obligation et seulement 40% des salariés y parviennent. Cependant, cette possibilité, donnée à l'ensemble des SP, fait déjà partie de l'« effort insertion » dans la négociation de l'aide au poste. Au-delà de cela, c'est l'un des indicateurs qui méritent d'être valorisé au regard de la capacité d'AV de générer de l'insertion mais plus encore de l'inclusion, puisque le but n'est pas une professionnalisation en soi, mais de permettre aux salariés de tester un processus de formation, jusqu'à sa sanction, ce qui implique une mise en jeu de soi dans un cadre spécifique et formalisé.

Les entretiens, les observations et l'historique de la mise en place de la formation sur les chantiers, font apparaitre d'une part un travail d'ingénierie ancré dans le travail réel mais d'autre part des difficultés qui touchent à l'identité des métiers des encadrants, partiellement estompées par la création de deux pôles : « production » et « formation ».

4. Un projet social voué à l'adaptabilité ?

Dans le panorama des SIAE (et notamment des ACI) AV s'est toujours attachée à dégager les marges de manœuvre et les possibilités d'innovation à l'intérieur de ce secteur professionnel. Cela s'observe à partir de son fonctionnement, ses actions, les métiers en son sein, les relations qu'elle développe avec des acteurs politiques, sociaux et économiques disparates.

AV semble refuser d'être un *espace autre* (Foucault, 2010) où gérer les exclus de la société. L'association affirme, par son action, sa présence active dans l'IAE et, par de-là, dans l'espace social plus largement. Cependant, si sa capacité d'adaptation et d'innovation permanente lui a permis à plusieurs reprises de se relever et continuer à exister, cela semble fragiliser ou, en tout cas, modifier le projet social qui est ancré dans l'insertion par l'activité économique mais qui, en même temps, déborde de ce cadre.

La structuration de l'encadrement, pierre angulaire du projet social, est aussi le point privilégié à partir duquel étudier l'évaluation de l'impact et de l'utilité sociale. Mettre au centre de l'évaluation l'activité et plus précisément les écarts entre travail prescrit et travail réel est un puissant moyen de reconnaissance, vecteur de santé pour les salariés et un exercice de réflexivité, source d'apprentissages et de régulation nécessaire dans une action collective (Ulmann, 2019). Ce qui ne doit pas se confondre avec l'idée de rechercher des solutions pour mieux réaliser le travail prescrit mais pour comprendre comment ce qui relève du travail réel peut être pris en compte pour transformer et améliorer les pratiques et donc leur évaluation (Cairo, 2021 ; Crocco, Maillot, 2015 ; Jorro, 2015 ; Schwartz, 2000 ; 2004). Ce faisant, il s'agit d'identifier précisément l'objectif poursuivi par l'évaluation et les questionnements qui l'accompagnent : quels sont les objectifs de l'évaluation ? Que cherche-t-on à apprendre ou à vérifier ? À quoi vont servir les résultats ? Par qui seront ils utilisés ? En effet, les entretiens et

observations conduits plus particulièrement durant la première phase de l'étude, montrent que les espaces de discussion et de régulation sur l'activité autant des encadrants entre eux que vis-à-vis des salariés se rétrécissent à la faveur d'une organisation plus repliée sur des objectifs à très court terme et dans une logique de métier (les ASP travaillent et réfléchissent beaucoup entre eux ; de même pour les ETS). Le manque de temps pour le partage de ce travail sur les procédures et le suivi des SP est cruel. D'autre part, les SP ne semblent pas se rendre compte de cette articulation et ses faiblesses ; de ce fait, ils ont un rapport différent avec chacun de leur encadrant. Plutôt que multiplier les réunions par métier ou inter-métier, il conviendrait de valoriser les traces directes et indirectes de l'activité des uns et des autres comme point de départ pour expliciter cette articulation complexe et améliorer les conditions permettant la production des effets d'impact et d'utilité sociale. Il s'agit de développer des instances et des espaces où les différentes manières de préconiser, mettre en œuvre et réguler l'activité sont discutés et mises au travail (Detchessahar, 2001). Par exemple, une réflexion sur la pertinence des formations collectives et transversales au bénéfice des SP pourrait être (re)introduite avec des modalités et des modulations possibles entre encadrants.

III. Un projet associatif en constante évolution entre structuration et ruptures

La structuration d'AV montre qu'il s'agit d'une association qui se pense et agit en tant qu'entreprise sociale et cela tient à la fois à son histoire et aux orientations axiologiques portées tour à tour par les différentes directions et CA qui se sont succédés, jusqu'à l'assimilation, en tant qu'établissement, dans un groupe national de l'économie sociale.

Afin de mieux saisir les transformations de ce projet, originairement associatif, et d'identifier des critères et des indices pouvant exprimer sa singularité et les liens étroits avec la dimension économique et l'objet social, il convient de :

1 analyser l'histoire d'*AV* du point de vue de sa structuration ;
2 s'arrêter sur les styles de management qui, dans le discours des équipes, marquent des changements majeurs dans l'organisation structurelle, mais également dans la manière de véhiculer, partager, construire valeurs et projets communs au sein de l'association-entreprise ;
3 interroger la possibilité de transformer des pratiques managériales et de coopération dans les équipes.

1. Histoire d'AV du point de vue de sa structuration

AV est née de la volonté de son fondateur, qui a occupé le poste de directeur entre 2002 et 2015, de réaliser un projet de développement sur le territoire de Marseille concernant l'emploi et la valorisation du patrimoine naturel et bâti. Pendant deux ans, il a fallu promouvoir le projet auprès des partenaires financiers et institutionnels, notamment, l'État, la Région et les collectivités territoriales. L'intérêt et le soutien des partenaires ont permis à AV de commencer l'aventure sur les sites des Calanques et sur des monuments historiques marseillais.

La caractéristique d'AV se situe dans le lien qu'elle établit, par son activité, entre différents axes de travail : valorisation du patrimoine, insertion, formation et coopération dans l'espace méditerranéen notamment. Cette synergie à la base de la création d'AV demeure, toujours, le fondement de son développement. Il est important de noter que l'*insertion* et la *formation* sont inscrites, déjà dans les statuts, dans un même axe de travail, afin de souligner combien l'une

n'est pas envisageable sans l'autre. Point d'insertion professionnelle réussie sans un couplage entre travail et formation.

1.1. Les premières années

AV commence à organiser des chantiers d'insertion en 2002 : un, deux, puis quatre, puis huit… En 2005, elle compte 112 personnes en parcours d'insertion. Durant les premières années, l'association développe son projet, s'affirme sur l'ensemble du département, maille des relations avec les autres acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) et construit son propre réseau pour accompagner l'insertion de ses salariés.

L'équipe de salariés permanents en place est assez restreinte : un directeur, deux « référents de parcours », une secrétaire. L'encadrement technique est confié à des prestataires externes, acteurs majeurs de la valorisation et restauration du patrimoine, agissant sur le territoire, mais présents sur l'ensemble du territoire national.

Le suivi des salariés en parcours d'insertion est assuré par les « référents de parcours » qui deviennent, ensuite, « chefs de projet ». Ils vont, alors, non seulement s'occuper du suivi des salariés, mais aussi coordonner le travail de partenariat, en amont et en aval du chantier, avec les prescripteurs des salariés (Pôle Emploi, Mission Locale…), les collectivités territoriales, les financeurs, les réseaux de l'IAE sur le territoire de chaque chantier, ainsi qu'avec les entreprises, afin de créer un climat de coopération propice au projet et, surtout, à l'insertion sociale et professionnelle des salariés.

Le CA et la direction promeuvent le développement externe de l'association et pilotent son organisation interne.

Entre temps, la demande croît, les territoires d'intervention se diversifient de plus en plus, nécessitant une meilleure identification du porteur de projet sur un territoire donné. De plus, en 2005, la circulaire relative aux ateliers et chantiers d'insertion (ACI) institue des règles de financement des actions en invitant les opérateurs à fusionner les « petites structures » et à mutualiser les moyens[195]. AV s'interroge, alors, sur la manière de répondre à cette double exigence identitaire et financière.

1.2. Entre développement et démultiplication

En 2006, AV est à l'origine de la création de cinq autres associations ayant comme activité la mise en place de chantiers d'insertion sur différents territoires et avec des spécificités propres à chacune d'entre elles.

AV fédère autour d'elle ces structures qui ont en charge entre un et quatre ACI, sauf B. qui deviendra un organisme de formation technique au bénéfice des autres associations. Pour garantir une gouvernance participative et collaborative, chacune de ces entités a un siège au sein du Conseil d'Administration d'AV.

195 Cf. Circulaire DGEFP n°2005/ 41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion : « L'aide est limitée à 15 000 € par ACI et 45 000€ par structure conventionnée. Conçu sur le modèle de structures portant entre un à cinq ACI, ce dispositif vous aide à appuyer les stratégies de fusion des petites structures et de mutualisation des moyens. », p. 7

AV poursuit aussi son élan de développement, en mettant l'accent sur la « formation » et la « commercialisation » des prestations, à hauteur de 30% de son chiffre d'affaires, comme établi pour tout ACI. Forte des expériences des ACI et du développement des relations avec les entreprises et les institutions, l'association se concentre sur des actions de formation et de professionnalisation afin de consolider les parcours en insertion et de répondre aux exigences spécifiques des entreprises. Ces actions impliquent le développement d'une équipe de consultants en ressources humaines et en formation de six personnes au sein d'AV, qui amène, d'abord vers la création d'une EURL, dont l'actionnaire unique est AV, puis vers le détachement complet de celle-ci d'AV avec sa transformation in SARL, toujours en activité.

1.3. Union associative

Du point de vue de l'organisation interne, AV et les autres associations se donnent un mode de fonctionnement qui continue à s'appuyer sur l'entraide des équipes, la « mutualisation » des compétences, des moyens et des ressources. Cependant, du point de vue juridique et de la communication institutionnelle et partenariale, en général, ce mode de fonctionnement n'est pas très lisible. Après différentes études et recherches, en 2008, une union associative est constituée et dans son conseil d'administration sont présents l'ensemble des présidents des différentes associations.

Si l'union associative ne modifie pas l'activité des différentes associations membres, cette nouvelle gouvernance introduit des éléments de changement qui vont, au fil du temps, modifier les relations dans la structure. Le nombre de permanents est maintenant de trente-cinq personnes et l'organisation du travail est plus hiérarchisée avec la création de postes de cadres intermédiaires et de processus davantage normés concernant, par exemple, la manière de rédiger les documents pour les partenaires, d'évaluer et de gérer les parcours d'insertion des salariés.

Cette exigence de rigueur et de normalisation accrue découle d'un choix de management conditionné par des enjeux économiques très forts : baisse des financements publics dédiés à l'insertion et diversification des financeurs (mécénat, réponse aux appels d'offre…).

Entre 2008 et 2009, la formation commence à assumer un rôle porteur dans le fonctionnement et dans la stratégie générale de l'union. Cela se traduit, concrètement, par la mise en place d'un partenariat avec une OPCA qui finance le coût pédagogique des heures de formation effectuées par les salariés polyvalents au sein des chantiers d'insertion. La construction du partenariat demande à la fois un travail constant avec l'OPCA (étude et validation de processus, établissement de règles de fonctionnement…) et une organisation capillaire en interne, plus particulièrement, entre l'organisme de formation B. et les autres associations, ses « clientes ».

Dans ce cadre, une réorganisation s'impose : les « chefs de chantier », salariés des différentes associations membres de l'union, sont mutés au sein de l'organisme de formation B. en tant que « formateurs-encadrants techniques », après avoir suivi une formation de formateurs.

La durée de l'Union associative est de deux ans environ : entre 2010 et 2011 une série de licenciements s'enchaîne, concernant des salariés permanents, à cause de la non-viabilité de certains chantiers et du retard des paiements par les financeurs publics, ce qui fragilise énormément la trésorerie de l'union. En mars 2011, celle-ci dépose le bilan et, par un effet « domino », toutes les structures sont affectées, sauf B. et AV qui est désormais en période de « redressement judiciaire ».

Il convient de souligner que l'effritement de l'union intervient dans une conjoncture nettement défavorable pour l'ensemble des associations françaises et, notamment, celles concernées par l'action sociale. Néanmoins, AV peut préserver cent-quatre-vingts postes conventionnés en insertion pour 2011, demande réitérée pour le même nombre de postes en 2012.

1.4. Restructuration

Une période de restructuration s'ouvre, impliquant une gestion financière plus stricte et rigoureuse ainsi qu'une réorganisation des activités et des processus de la structure. Dans ce cadre, par exemple, s'opère un choix central concernant l'activité : un recentrage sur le « cœur de métier » propre à AV, à savoir l'insertion économique par la restauration et la valorisation du patrimoine historique bâti.

L'attachement au *projet associatif* et à son propre emploi motive les salariés à relever le difficile défi de la réussite, en parfaite cohérence avec ce que les études sur la qualité de l'emploi dans les OESS disent : le maintien du *projet* est un véritable moteur d'action pour l'ensemble des travailleurs (Maissonnasse, 2010). Durant cette phase les salariés en parcours d'insertion sont moins affectés car leurs encadrants mettent tout en œuvre pour ne pas les perturber dans leur activité et leur projet individuel d'insertion socioprofessionnelle.

A la suite de l'expérience de la dissolution de l'union associative - expérience douloureuse et coûteuse sur plusieurs plans - AV fait de l'innovation un outil pour maîtriser le développement. Elle se réorganise pour mieux asseoir sa stratégie d'innovation, en suivant, en même temps, trois pistes de travail :

1. Repenser le modèle économique ;
2. Reconsidérer l'organisation du travail en son sein ;
3. Recentrer son activité autour de quelques sites d'intervention sur la base de l'intérêt patrimonial et architectural.

Issus de cette histoire commune, AV et B. travaillent désormais en étroit lien afin de garantir un parcours d'insertion « responsabilisant » et une « formation qualifiante ». Toutefois, malgré le processus engagé, la difficulté accrue du « marché du travail » local et la complexité du modèle économique choisi, n'épargnent pas les deux associations de nouvelles difficultés.

1.5. Tentative de stabilisation

Entre 2013 et 2015, le directeur général est désormais entouré d'un directeur délégué pour AV, d'une directrice déléguée pour B. et une directrice administrative et financière pour les deux structures. Entre temps, alors que le projet associatif repose de plus en plus sur un lien très étroit insertion-formation, des manques, voire une absence totale de financements, qui n'avait pas été anticipée, frappe autant AV que B. Cette dernière développe alors une autre partie de formations dites « extérieures », c'est-à-dire qu'elles ne concernent pas des salariés en insertion. Il n'en reste pas moins que la situation financière d'AV devient à nouveau très critique. Le directeur général se retire de l'expérience, le directeur délégué d'AV devient également directeur général et un groupe de l'économie sociale, opérant au niveau national, décide d'incorporer les deux associations, plus précisément dans sa branche « culture ». Du point de vue de la gouvernance, des bouleversements importants se profilent : comme l'on peut le lire dans les statuts des deux associations, elles deviennent des « établissements » du groupe de l'économie sociale, les CA des associations n'existent plus, seule la présidence est conservée.

A partir de 2015, les choix de la direction se portent sur la mise en place d'un management « collaboratif », avec un projet affirmé inspiré du modèle de l'« entreprise libérée », concernant l'organisation du travail et la création d'un « conseil consultatif », formé par les cadres, afin d'élargir l'espace de prise de décisions. En même temps, les fonds de la formation ne sont plus comptés comme fondamentaux pour la construction d'un budget de chantier pour ne pas faire dépendre de la formation la viabilité d'une action d'insertion. Dans ce cadre, les services de la communication et du mécénat prendre une place encore plus importante dans la structuration d'AV et B.

En 2020, durant la période de confinement causée par la pandémie de la COVID 19, un nouveau directeur général s'installe à la tête des structures avec l'objectif, assigné par le groupe de l'économie sociale, de développer les actions d'AV, notamment en direction de la culture et des relations avec la cité, notamment avec l'éducation et l'instruction.

Le nouveau directeur souhaite revoir les modèles d'organisation interne et développer un nouveau projet en vue de travailler davantage sur les aspects culturels du site d'implantation d'AV. Ce faisant, il interroge aussi le projet social d'AV pour le reconstruire en ayant comme objectif l'inclusion élargie (outre l'emploi) des salariés en insertion. Désormais, en 2021, après le lancement d'une étude sur l'impact social, ce directeur quitte également les structures et la direction est assurée par la secrétaire générale et la responsable des partenariats, désormais directrice adjointe.

Les différentes étapes historiques montrent à quel point l'originalité et la « prise de risques » ont, sans cesse, accompagné AV. Toutefois, la recherche de solutions innovantes a, parfois, tendance à bouleverser trop rapidement l'organisation interne de la structure. L'équilibre fragile, entre élan d'innovation et besoin de stabilisation, semble être la caractéristique d'AV.

Dans le but de comprendre le modèle socio-économique de la structure, il s'agit désormais de s'arrêter plus précisément sur la structuration de la gouvernance d'AV, en considérant les styles de management qui l'ont traversé et les organisations du travail choisies.

2. Modèles de gouvernance et pratiques managériales

Les choix de gouvernance les pratiques de gestion managériale produisent une culture – organisationnelle mais à la fois politique et sociale – qui peut faire l'objet, via les pratiques de travail, d'une intégration subjective par les travailleurs au projet associatif. Les entretiens conduits font émerger une périodisation très claire scandant quatre modes de gouvernance qui se sont succédés dans l'histoire d'*AV* :

1. Une première phase (2002-2015) dans laquelle le mode de gouvernance s'identifiait fortement à la personnalité de son fondateur-entrepreneur social (Gérome, 2015 ; Seghers, Lallemand, 2007).

2. Une deuxième phase (2015-2019) caractérisée par la tentative d'intégrer le modèle gestionnaire de l'« entreprise libérée », modèle caractérisé par l'aplatissement des hiérarchies et la centralité du « leader libérateur » (Getz, Carney 2009 ; Linhart, 2022), ce qui, d'après la parole des interviewés, aurait produit un sentiment de désorientation auprès des équipes, et notamment chez les encadrants techniques.

3. Une troisième phase (2020-2021) qui aurait été caractérisée par un ré-encadrement organisationnel par pôles comportant une restructuration sur la dimension de la « verticalité » (le mot « verticalité » étant le plus récurrent dans les entretiens lorsqu'il s'agissait de caractériser cette phase).

4. Une quatrième phase qui s'ouvre maintenant et qui devrait être caractérisée par un souhait de bonne articulation entre les deux dimensions de la « verticalité » et de l'« horizontalité » sans pour autant revenir à la forme de l'entreprise libérée.

Cette partition reflète une identification entre la modalité de la gouvernance (ou même la « forme-entreprise » que l'association a tendance à intégrer) et la figure du Directeur Général au moment donné. Il s'agit évidemment d'une problématique managériale très connue qu'AV partagerait avec nombreuses organisations entrepreneuriales « classiques », et qui relève de ce qu'on peut qualifier comme *isomorphisme managérial*, c'est-à-dire la tendance à intégrer dans le monde associatif les rationalités managériales développée dans le domaine entrepreneurial en général (Petrella, Richez-Battesti, 2013).

L'isomorphisme managérial (Jory, 2021) est visible dans la dimension statutaire de l'association AV qui ne présente aucune instance de gouvernance démocratique. Comme les statuts le montrent, les seuls membres actifs de l'association composant l'Assemblée générale sont quatre personnes morales, à savoir quatre établissements du groupe de l'économie sociale. Ce dernier nomme la Direction Générale et établit les lignes stratégique de développement de l'association, et c'est au groupe de l'économie sociale que les cadres d'AV rendent compte. Du point de vue de la gouvernance, AV semble s'inscrire dans l'histoire récente du « social business » en France (Perrin, 2020).

L'appartenance d'AV (ainsi que, par conséquence, de B.) à ce groupe semble constituer le cadre à l'intérieur duquel se situent une série de tensions relevées pendant les entretiens : la mise en place des pratiques de délibération démocratique dans l'organisation du travail ; l'amélioration des pratiques d'intégration des salariés en insertion et du mixage des « publics » (les différentes catégories professionnelles à l'intérieur d'AV et B.) ; l'impact des actions d'AV sur les vies des salariés en insertion à plus long terme ; la tension entre la nécessité de s'adapter aux structures économiques, politiques et sociales existantes et le souhait de les transformer. C'est précisément sur la question de la mesure et l'évaluation de l'impact et de l'utilité sociale qu'il est possible de mettre en exergue la spécificité d'AV concernant la complexité du lien entre projet social et associatif.

2.1. Évaluer ou mesurer : entre utilité sociale et impact social

Une clarification conceptuelle et une mise en perspective historique – bien que rapides et non exhaustive – des catégories d'« utilité sociale » et d'« impact social » se rendent nécessaires pour en comprendre les enjeux politiques et sociaux respectifs. Quoi mesurer ? Pour

qui ? Pour quoi ? Avec quels objectifs ? Quelles possibilités de changement et à quel niveau de l'organisation de la structure – stratégie politique, organisation, sens du travail ?

L'invention et la diffusion de ces termes, en effet, sont inséparables des transformations qui ont investi le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) pendant les dernières décennies – ces transformations concernant à la fois l'État social, les rationalités de gouvernement politique et managérial, les modalités de concevoir le rapport entre ESS et « économie tout court ». De plus, utiliser une notion plutôt que l'autre comporte un positionnement plus ou moins nuancé par rapport à l'action d'évaluer (la qualité) ou mesurer (la quantité) lorsqu'il s'agit de réfléchir autour des effets des activités économiques et sociales. Le choix des outils d'évaluation de l'impact social, par conséquent, ne peut pas être dissocié de cette clarification préalable.

2.2. Émergence de la notion d'« utilité sociale »

Dans une perspective historique, l'émergence de la notion d'« utilité sociale » découle de la mise en question, à partir des années 1970, du monopole étatique et de l'efficacité des pouvoirs publics dans la réalisation de l'« intérêt général ». La première vague des transformations néolibérales visant à remanier le rôle de la puissance publique dans la gouvernementalité politique et économique marque le passage d'une conception de l'intérêt général comme fondement et prérogative exclusive de l'action étatique à une conception de l'utilité sociale comme résultat d'une *partnership* public/privé où la place de l'État se réduit de plus en plus en faveur de celle de la « société civile » (Fouré, 2006 ; Hély, 2009 ; Rosanvallon, 1981 ; Studer, 2021), et notamment des acteurs associatifs. Les notions d'intérêt général et d'utilité sociale partagent la même polysémie et ampleur sémantique en faisant référence à tout ce qui transcende l'intérêt ou l'utilité particulière et individuelle. En ce sens, elles se définissent comme des « signifiants vides » dont le remplissage ne peut qu'être le résultat de plusieurs processus de construction sociale et politique (Gadrey 2004 ; Richez-Battesti, 2006), et elles échappent, par conséquent, à toute définition univoque (Engels et al., 2006).

De ce fait, ce dont l'émergence du signifiant « utilité sociale » témoigne est moins un changement dans l'ordre du signifié qu'une transformation de la gouvernementalité étatique dans le sens de la délégation de davantage de mesures d'intérêt général/utilité sociale à la société civile.

2.3. De l'utilité sociale à l'impact social

On retrouve un schéma sociopolitique similaire sous-jacent au deuxième glissement lexical, celui qui mène de l'utilité sociale à l'impact social, défini par l'OCDE comme les « effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non » (OCDE, 2002). À partir des années 2010, l'évaluation de l'utilité sociale laisse la place à l'évaluation – ou à la mesure, serait-ce plus approprié de dire – de l'impact social. Le contexte de ce glissement est celui de l'intensification des transformations néolibérales comportant une prolifération des pratiques d'évaluation quantitative des performances des sujets publics et privés, l'affirmation de la rationalité gestionnaire du *New Public Management* et des pratiques de *benchmarking* dans l'administration publique (Bruno, Didier, 2013 ; Hibou, 2012 ; Gardin, Gianfaldoni, 2021), l'importance croissante des investisseurs privés dans l'ESS et de leurs exigences de retour sur investissement (Lemaigre, 2019). Les rationalités comptables de mesure de l'impact social provenant du monde anglo-saxon et visant à chiffrer et monétiser les performances des acteurs de l'ESS s'affirment dans la mesure où elles répondent aux instances de « *accountability* » et

d'évaluation comparative de ce qui a été appelé « *evaluative State* » (Neave, 2012) ou « société de l'audit » (Power, 1997). Les pratiques de mesure chiffrée d'impact permettent d'évaluer « objectivement » et quantitativement l'efficacité des organisations de l'ESS en instituant une situation de marché ou de quasi-marché où ces organisations entrent en compétition pour attirer le plus d'investisseurs et de bailleurs de fonds (Gianfaldoni et al., 2020). Un cas exemplaire de ces pratiques est la méthode assez répandue du *Social Return On Investment* (SROI) qui applique les techniques économétriques marginalistes néoclassiques comme celles des « préférences révélées » et des « évaluations contingentes » afin de pouvoir attribuer des valeurs monétaires (des « *proxys* », des quasi-prix) à tout indicateur d'impact – comme, par exemple, l'augmentation de l'estime de soi chez un public de travailleurs en insertion[196].

Aujourd'hui le paysage des méthodes d'évaluation des performances par les résultats des organisations de l'ESS demeure problématique, différencié et traversé par un certain nombre de contradictions – ce qui témoigne du fait que l'aspect de construction sociopolitique n'est pas évacuable de ce champ épistémologique et méthodologique. En effet, s'il y a un certain consensus par rapport à la question de l'évaluation d'impact, cela concerne le fait qu'aucun outil ne s'est pas encore imposé comme standard que toute organisation serait censée appliquer (Stievenart, Pache, 2014 ; Kleszczowski, 2020). Par conséquent, une activité d'évaluation de l'impact social sociologiquement avertie ne peut sans doute pas se réduire au choix exclusif d'une seule méthode, en consistant plutôt en l'articulation réfléchie de plusieurs outils et pratiques quantitatives et qualitatives. Il faut surtout remarquer que toute pratique d'évaluation comporte une activité préalable – souvent tacite – d'attribution de valeur, qui se concrétise dans le choix des indicateurs.

En d'autres termes, toute méthode de mesure « objective » des résultats risque de ne pas expliciter le caractère normatif des pratiques d'évaluation dans leur lien aux objectifs stratégiques de l'organisation et, plus largement, au contexte politique et sociétale (Jany-Catrice et Clotuche, 2017). Le choix d'une approche méthodologique fera dépendre les résultats de l'évaluation du paradigme épistémologique qui lui est propre (Stievenart, Pache, 2014), en mettant en place des outils d'interprétation de la réalité qui contribueront à la construction sociale de cette réalité. Par exemple, l'approche économétrique marginaliste déjà évoqué suppose une constitution anthropologique bien précise de la subjectivité humaine, c'est-à-dire celle d'un sujet économique rationnel qui serait essentiellement défini par une activité incessante d'arbitrage coûts-bénéfices. Une pratique d'évaluation exclusivement centrée sur cette approche non seulement pourrait être biaisée par un présupposé anthropologique scientifiquement discutable mais contribuerait normativement à la démultiplication sociale de ce présupposé, en mettant en valeur les comportements et les performances socio-économique correspondant à un tel modèle de subjectivité (Bourdieu, 2011).

Si l'on considère la valeur sociale moins comme un objet stable et déterminé à mesurer que comme une variable subjective et malléable à évaluer, l'évaluation d'impact ne peut qu'être envisagée comme une démarche complexe « aux déclinaisons variables » (Stievenart, Pache, 2014, p. 91) comportant une réflexion critique sur les objectifs stratégique de l'organisation, une négociation entre les parties prenantes concernant les indicateurs à mettre en valeur, ainsi

196 Un document très éclairant sur la méthode SROI est le *Guide sur le retour social sur investissement (SROI)*, traduction et adaptation française par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC Business School de « A Guide to Social Return on Investement » publié par *The Cabinet Office* du gouvernement britannique dans le cadre du *SROI Network*. Le document français, publié en 2011, est disponible en ligne : http://iies.essec.edu

qu'un positionnement politique par rapport aux transformations qui investissent plus largement le domaine de l'ESS.

IV. Un modèle d'affaire en construction

L'objectif de cette section est de comprendre le modèle économique de cette entreprise sociale inclusive dans sa complexité. Considérant les deux associations affiliées comme deux structures imbriquées dans une même entreprise sociale bicéphale, il nous est apparu essentiel de traiter du modèle économique en nous appuyant prioritairement sur deux grilles d'analyse de ce qu'il ait convenu de nommer en sciences de gestion le *business model* ou modèle d'affaires. L'étude d'un *business model* (BM) peut s'appliquer aux organisations à but non lucratif (OBNL) ou *non-profit organisations* (NPO), quand celles-ci sont à part entière des entreprises mais avec une vocation sociale. Deux approches du BM ont ainsi retenu notre attention en raison de leur plasticité et de leur possibilité d'application au cas de l'entreprise sociale inclusive : la modélisation matricielle et la modélisation Génération-Rémunération-Partage (Osterwalder, Pigneur, 2010). En tenant compte de la dimension sociale du BM, nous préférons le qualifier dans ce cas précis de Social business model (SBM).

Afin de cerner les logiques rationnelles dans la construction du modèle d'affaire ou SBM de l'entreprise sociale inclusive étudiée, non seulement il nous faut revenir sur les déterminants économiques historiques de son évolution, afin de souligner les étapes marquantes qui l'ont façonné, mais aussi cibler synthétiquement quelques postes constitutifs de son équilibre de gestion au travers du compte de résultat et du bilan. Dans un troisième temps, le SBM est appréhendé au travers de la quantification des sorties positives des salariés en insertion comme impact social, obligation déclarée de l'entreprise sociale inclusive pour percevoir les financements publics constitutifs de son modèle d'affaire.

1. Les évolutions constatées au prisme d'une ébauche d'analyse processuelle

Afin de mettre en perspective historique le modèle économique d'AV / B., nous revenons dans un premier temps sur les évolutions constatées en mobilisant certains aspects de l'analyse processuelle (Abbott, 2001 ; Mendez, 2010 ; Van De Ven, Poole 1995), qui articule quatre concepts-clefs : les ingrédients issus du contexte, les séquences, les moteurs et les bifurcations.

Créée en 2002 et basée à Marseille, AV a rapidement étendu son territoire d'intervention à des communes limitrophes. Suivant une stratégie d'opportunités, l'entreprise sociale s'est édifiée et étendue en valorisant une poly-compétence technique et en captant des marchés les plus divers. En 2006, quatre autres associations ont été créées sous l'incitation financière de la Direccte, aboutissant ainsi à un regroupement d'associations. En nous basant sur les données budgétaires comparées de 13 chantiers d'une année portés par les quatre associations au cours de la période 2006-2007[197], transparaissent quatre caractères dominants :

- La totalité des « produits » résulte de subventions publiques d'exploitation (prestations marchandes extrêmement marginales), suivant une proportion de participation de l'État entre 50 et 58% (aides aux postes), des apports du Fonds social européen variant entre 10 et 24%, des participations du Département (9-11%) pour les allocataires du RMI et de la Région pour la formation (9-14%), complétés sur certains chantiers par les

197 Document interne de l'union associative, Évolution et Développement – 2002 à 2006. Budget des chantiers compris entre 253 000 € et 467 000 €.

financements des villes (et politique de la ville) ainsi que par des financements des Plans Locaux pour l'insertion (PLIE).
- La part la plus importante des « charges » est constituée de la rémunération du personnel (entre 63 et 81%) composée pour l'essentiel de la masse salariale des personnels en insertion (entre 48 et 60% des « charges »), les paniers repas et les tickets restaurants restant à la marge des coûts.
- Les achats et les services extérieurs se concentrent sur les achats et locations d'équipement et de matériels de chantier, sans aucune dotation aux amortissements.
- Les impôts directs inexistants, les taxes sur salaires et coûts de formation professionnelle (Agefos) très faibles n'ont aucune incidence gestionnaire.

Le groupement d'entreprise était composé, en 2010, de cinq associations porteuses de dix-huit ACI et d'une association d'ingénierie technique et de formation, l'ensemble étant contrôlé par une Union associative régie par la loi 1901, pour un budget global avoisinant les 4 000 K€ (Cf. tableau 1). L'activité productive est centrée sur les secteurs de la restauration du patrimoine, de l'entretien et l'aménagement des espaces naturels et paysagers, du bâtiment (réhabilitation, peinture, …).

Tableau 1 : Groupe associatif AV – 2010

Budget et/ou **Chiffre d'affaires**	**Nombre de salariés ou temps de travail**	**Entreprises sociales d'insertion**
4 000 k€	43 salariés permanents (43 ETP) 600 salariés en insertion sur l'année	- Union associative (administration et accompagnement social) - *AV* (association porteuse de 6 ACI) - *Ba.* (association porteuse d'2 ACI) - *Be.* (association porteuse de 3 ACI) - *N.* (association porteuse de 3 ACI) - *I.* (association porteuse de 4 ACI) - *B.* (association de formation et d'encadrement technique)

AV a connu entre 2011 et 2012 une remise en cause de son modèle économique, reposant pour l'essentiel sur des financements publics et tout particulièrement sur des Fonds Européens (surtout le FSE). Le déroulement de la crise budgétaire résulte à la fois :
- d'une croissance non maîtrisée des activités productives (démultiplication des chantiers), financée principalement par des subventions publiques d'exploitation[198] ;
- de délais trop importants ou non respectés de versement de subventions européennes, qui conditionnaient largement l'équilibre économique des chantiers[199] ;
- d'avances de trésorerie nécessitant une accumulation d'emprunts bancaires et conduisant à un endettement structurel ainsi qu'à un épuisement des fonds associatifs[200].

A la suite du dépôt de bilan en mars 2011, le groupement d'entreprises à statut associatif a dû procéder à une restructuration suivant trois axes : une réduction sensible du volume d'activité,

198 Respectivement 77,4% et 80,2% des produits d'exploitation en 2010 et 2011.
199 Part du FSE/FED dans les budgets des projets mis en œuvre entre 2008 et 2010 : 34,8%.
200 Pour 2011, montant de la dette auprès des établissements de crédit : 965 361 euros ; total des dettes : 3 331 418 euros ; total des fonds associatifs : 583522 euros.

de diminution des chantiers d'insertion et des emplois permanents ou en insertion ; une reconsidération des fondements de l'accompagnement socioprofessionnel ; une séparation des activités marchandes et non marchandes. Quatre associations ont été liquidées par procédure judiciaire et deux entreprises sociales à statut associatif ont subsisté à la crise budgétaire : AV (chantiers d'insertion) soumis à un plan de sauvegarde et B. (ingénierie technique et de formation). Une entreprise solidaire a été créée et obtenu l'agrément « Monuments & Habitats ». Simple association, elle avait pour vocation de se doter rapidement d'un statut de société anonyme et à devenir la filiale du groupe développant les activités marchandes dans la restauration du patrimoine bâti ancien et l'éco construction[201].

En 2015, un autre choc extérieur est venu affecter le modèle économique, jusque-là fondé sur l'intégration des fonds de formation attribués aux budgets des chantiers et contribuant ainsi à leur équilibre économique. La volatilité de ces fonds et l'arrêt des financements en juin 2015 s'est traduit par une perte budgétaire d'un million d'euros. Deux réponses ont été apportées :

Depuis 2016, tous les chantiers développés sont budgétés sans y intégrer les fonds de formation afin d'équilibrer les « produits » et les « charges » d'exploitation.

La seconde réponse apportée a été d'allonger la durée des chantiers, afin d'investir dans la durée et de pérenniser l'action (« jamais moins de 1 an, 3-4 ans c'est mieux »)[202].

Toutefois, n'ont subsisté en 2015 que les deux associations AV et B., fusionnées au groupe de l'économie sociale au travers d'une fusion associative. Pour la direction, cette fusion-acquisition a été avant tout motivée par le double impératif de trouver une issue favorable au plan de sauvegarde et d'éponger un important déficit de trésorerie. Rattaché au groupe de l'économie sociale Culture et en lien avec le groupe de l'économie sociale Emploi en raison de l'insertion comme cœur de métier, les deux associations peuvent dès lors être considérées comme des quasi-établissements ou une entreprise sociale bicéphale intégrée au groupe[203].

2. Les principaux indicateurs économiques identifiés

La fusion-acquisition a permis à AV non seulement de renégocier le plan de sauvegarde, avec une sortie rapide, mais aussi de se procurer les dotations monétaires pour régler les factures des fournisseurs, le groupe venant combler le déficit de trésorerie par un prêt à taux zéro. Ce prêt s'est traduit par un remboursement échelonné de 2016 à 2019, sans besoins nouveaux en avance de trésorerie jusqu'alors. Deux traits économiques majeurs ressortent de cette intégration. D'une part, elle assure à AV un confort de gestion budgétaire en cas de déficit annuel courant, le groupe pouvant octroyer une avance de trésorerie. D'autre part, elle crée de fait une forte interdépendance financière, AV devant s'astreindre à une transparence des comptes sous contrôle du groupe.

La direction de l'entreprise sociale s'engage ainsi à verser une redevance au groupe (autour de 1 % du chiffre d'affaires et des subventions) négociée annuellement et ajustée en cours d'année.

201 En particulier « la construction, rénovation, réhabilitation écologique en vue de promouvoir un habitat social à charges réduites par ses performances passives ».
202 Pour illustrations, dans la période actuelle, la durée du Chantier de Feyzin est de 3,5 ans, celui de Cassis de 3 ans, Frioul 2 ans, Chambord 3 ans, La Ciotat en cours de démarrage 4 ans.
203 Indice formel de cette prise de contrôle, le groupe de l'économie sociale s'astreint à verser 40€ de cotisation à l'association AV en tant que seul adhérent : très exactement 4 versements de 10€ par 4 associations-mères composant le groupe, cotisation symbolique mais inscrite dans les statuts associatifs.

AV bénéficie en retour de fonctions de support juridiques (savoirs d'expertise dans les contractualisations, la gestion des conflits, les procédures juridiques éventuelles…), RH et logistiques[204]. La gouvernance instituée implique aussi la mise à disposition de temps de travail et de compétences de cadres dirigeant.e.s du groupe (directrice du groupe de l'économie sociale Culture, pour le suivi et le portage du projet de la « Citadelle », et secrétaire général du groupe). La secrétaire générale d'AV est l'interlocutrice privilégiée de la direction SOS. Elle entretient des échanges réguliers sur le suivi des comptes, établis sur le dialogue, la concertation et l'écoute de propositions.

Nous pouvons alors considérer que l'autonomie repose de la part du groupe de l'économie sociale sur un rapport de confiance et de larges marges de manœuvre laissées à l'entreprise sociale dans la conduite économique des chantiers (et plus largement des dispositifs de formation et de mécénat). Toutefois, dans une perspective d'administration de moyen-long terme, le groupe possède la maîtrise de la stratégie financière, en discutant les objectifs de résultat dans une logique de *reporting*, et s'inscrit dans une projection de développement au travers du projet en cours de *visant une appropriation de la mémoire d'un site classé monument historique* (créations d'activités marchandes rentables et formes originales et innovantes de patrimonialisation).

A la lecture de l'exercice clos au 31 décembre 2020 d'AV, le compte de résultat fait apparaître 7 055 917 € de produits d'exploitation (+76% par rapport à 2010) et 6 926 419 € de charges d'exploitation pour un résultat d'exploitation de niveau très faible s'établissant à 129 498 €, ce qui est significatif *a priori* d'un secteur d'activité ne nécessitant pas d'investissements productifs d'envergure mais tributaire de valeur travail extensive.

Les produits d'exploitation recouvrent quatre postes :

1. La vente de prestations de service (dotation marchande), à hauteur de 19,5 %, portée par :
   - trois marchés publics d'insertion long d'au moins un an (marchés réservés de prestation d'insertion – ex article 30 des clauses sociales) : ville de Marseille / chantier du Frioul, Centre des monuments nationaux / chantier de l'abbaye de Montmajour Arles, établissement public industriel et commercial (EPIC) / chantier sur le domaine national de Chambord) ;
   - un marché privé depuis quatre ans (propriété privée d'un château à Chambord).
2. Les subventions d'exploitation (dotation non marchande), à hauteur de 49,2 %, correspondant aux financements aux postes (État/Direccte), à l'accompagnement des allocataires du RSA (Départements), à la formation pour l'essentiel (Régions), par convention juridique hors insertion (Ville de Feyzin), en lien avec le patrimoine (Direction Régionale des Affaires Culturelles), par labellisation *French Impact* (subventions sur trois années).
3. Les dons manuels (dotation non marchande), à hauteur de 13,4 %, correspondant aux apports en mécénat monétaire dont le financement du groupe danois *Velux*.
4. Les autres produits de gestion courante, à hauteur de 17,7 %, correspondent en quasi-exclusivité aux différents remboursements de formation professionnelles liés à la prise en charge des salariés en insertion par un OPCO (en grande partie par l'opérateur de compétences Uniformation), en fonction d'un volume d'heure déterminé.

204 Le taux de redevance a été négocié à la baisse en raison de l'internalisation des services comptables et paye, contrairement à d'autres associations-établissements contrôlés par le groupe de l'économie sociale.

Les charges d'exploitation recouvrent six postes :

1. Le coût salarial représente le poste le plus important, à hauteur de 50,2 %, composé principalement de rémunérations salariales (43,7 %) et marginalement de cotisations sociales (6,5 %). Il se réfère aux personnel permanent (PP) – incluant la direction générale et fonctionnelle, l'administration et les chefs de projet (accompagnement socioprofessionnel)[205] – et aux personnels en insertion (PI).
2. Les consommations intermédiaires sont imposantes, à hauteur de 44,5 %, composées majoritairement de prestations en formation tarifiées par B. (57,7 %) et d'achats de fournitures et services (comme des coûts de suivi de travaux par des architectes ou les honoraires des commissaires aux comptes).
3. Les impôts et taxes (sur salaires et au titre de la formation professionnelle), à hauteur de 1,8 %, sont très faibles en raison du statut associatif de l'entreprise non fiscalisée (exemptée de TVA) et de l'appartenance au secteur professionnel de l'IAE.
4. La part extrêmement réduite des dotations aux amortissements sur immobilisation (0,9 %) traduit une absence à la fois de plan d'investissement par le passé et de capacités ou besoins structurels en capital fixe de propriété propre.
5. La part encore plus faible des dotations de dépréciation sur actif circulant (0,8 %) peut être considérée comme une variable d'ajustement prudentielle, car permet de couvrir le risque de subventions en tout ou partie non versée à terme (décote possible donc provision).
6. Le coût de redevance due au groupe de l'économie sociale s'élève à 91 000€ (1,3 %).

La trésorerie d'AV représente au 31 décembre 2020 13,5% des produits d'exploitation, avec une légère diminution du solde positif sur l'année civile du fait de l'acquisition d'immobilisations (équipements), permettant pour autant de faire face à des besoins de roulement liés à l'activité courante.

Le modèle économique doit aussi être abordé en tenant compte du compte agrégé des deux établissements-associations AV et B. Quatre ratios caractérisent l'activité productive de l'entreprise sociale :

- Une part marchande à hauteur de 21% [ratio chiffre d'affaires / produits d'exploitation] ;
- Une part non marchande publique à hauteur de 48% [ratio subventions publiques / produits d'exploitation] ;
- Une part non marchande privée à hauteur de 8% [ratio subventions publiques / produits d'exploitation] ;
- Une part quasi-marchande-intégrée à hauteur de 17% [Formation / produits d'exploitation].

A nos yeux, huit points essentiels sont à souligner, en premiers lieux au regard des différents changements opérés ces dernières années :

1. Le risque économique récurrent lié aux problématiques de trésorerie a été levé grâce à une consolidation éventuelle au niveau du groupe de l'économie sociale. Cette assurance est d'autant plus affermie que l'entreprise sociale peut s'appuyer sur les fonctions de support mises à disposition (Juridique, RH, logistique). La contrepartie se matérialise par une redevance annuelle due au groupe (« prime de risque » ou couverture du risque).

205 Quelques emplois liés à l'encadrement technique (chef d'équipe) sont comptabilisés dans ce poste mais sont refacturés à B. (pour 85 432€).

2. Le risque économique récurrent lié aux fluctuations et au caractère aléatoire des fonds de formation et de mécénat a été levé, grâce une modification notable de la proposition de valeur qui repose désormais sur une fixation rigoureuse des prix de prestation intégrant les coûts de formation et n'incorporant pas d'éventuelles aides de mécénat.

3. La structure des coûts de l'entreprise sociale (comptes consolidés AV B.) fait ressortir sans ambiguïté une prééminence des coûts variables (64 % de charges internes de personnel et 2,5 % d'honoraires extérieurs) et une composition des coûts fixes attachés pour moitié à du capital circulant (achats de services, de matériels et de fourniture : 16 %). Ces indicateurs sont significatifs d'un modèle péri-productif incorporel s'appliquant aux capacités des individus en situation de travail, dans lequel la productivité est faible et la création de valeur ajoutée réside non pas dans la l'innovation technologique mais dans la valorisation en temps de travail.

4. Dans le cadre d'une quasi-intégration des deux « structures » AV et B., un pilotage commun favorisant un transfert de valeur par les variations de prix des prestations de formation en fonction du résultat anticipé d'AV et régularisation en fin d'année. Ce système flexible de reversement permet de faire apparaître un résultat annuel d'exploitation faible et quasi-stable afin de ne pas « désinciter » les mécènes à financer AV. Toutefois le différentiel de taux de marge après impôt (excédents d'exploitation / VA) entre les deux établissements-associations reste dans la mesure du raisonnable (AV : 3,3 % et B. 6,6 %).

5. B. s'avère justement, en première analyse, un établissement-association fournisseur de prestations de service en formation (ateliers pédagogiques) et encadrement technique (chantiers de production) pour AV, à des fins de qualification des salariés en insertion (« tout est considéré comme formation », y compris l'apprentissage). La rémunération par convention contractuelle de ces prestations représente une part conséquente des produits d'exploitation de B. (83 %), maintenant cette structure ans une situation de dépendance économique qui n'a cessé de s'accroître depuis la crise de financement de 2015. Les formations extérieures ne représentent que 11,6 % des prestations de service en formation, mais un certain nombre de projets laisse envisager des possibilités de diversification d'activités parmi lesquels une étude prospective en formation pour développer de nouveaux chantiers pour AV, un projet de chantier-école à Alger soutenu par la Région Sud ou encore un projet, toujours avec la Région Sud, mobilisant le Fonds Innovation Formation (FIF), pour construire un parcours de formation pour des ouvriers en transition écologique avec la perspective de l'inscrire à la suite au RNCP comme titre professionnel.

6. Les contributions au travers du mécénat sont une pierre angulaire de l'équilibre économique de l'entreprise sociale. Le mécénat de compétences se manifeste par de l'accompagnement des salariés en insertion (dont l'immersion en entreprises), le soutien logistique aux chantiers (plus particulièrement par les entreprises travaillant dans le BTP), le soutien aux fonctions supports, des formations complémentaires pour les encadrants. Le mécénat monétaire représente une source fondamentale de financement non seulement pour l'activité d'AV[206] mais aussi pour les projets de développement de

206 Chantier le plus important en volume d'activité (budget dépensé de 3 235 369 € en 2020) et « plus belle vitrine » pour l'entreprise sociale, le monument historique, siège de l'association et support "historique" de l'association,

l'ensemble de l'entreprise sociale. Citons comme mécènes d'importance en 2019-2020, l'équipementier Fondaher (100 000 €), Veolia Environnement (50 000 €), la Fondation de l'Armateur Stavros Niarchos (150 000 €), la Fondation Crédit Agricole (40 000 €) ou encore la Fondation de l'équipementier Safran (35 000 €)[207].

7. Il est à noter qu'il n'y a pas de bénévolat volontaire (ou extrêmement marginal : présidente de l'association), qui de ce fait ne peut être valorisé. Une réflexion serait à mener pour déterminer dans quels domaines il serait judicieux de le développer, en particulier en vue des activités à venir concernant le nouveau projet sur la mémoire d'un site historique.

8. La direction générale ne possède pas de tableau de bord formel mais effectue un contrôle de gestion basé sur trois focus de gestion par an (juin, septembre, décembre), avec mise en situation et prévisionnel adapté (« atterrissage ») jusqu'à la fin de l'année. La nécessité de mettre en place des indicateurs de gestion ne se fait pas sentir « parce que l'on connait bien ce qui se passe à l'intérieur », la responsable administration finances (RAF) repère facilement et très rapidement des dérapages de charges (factures). Interrogation sur la construction et l'usage de ratio classiques. Elle procède à un suivi mensuel de la trésorerie et peut ainsi assurer un prévisionnel.

3. Le modèle économique sous l'angle des sorties positives en emploi-formation

A ce stade des prérogatives, orientations et visées des politiques publiques de l'emploi, seules les grilles de sorties positives en emplois, formations, poursuite de parcours d'insertion, sont prescrites, et cela depuis une douzaine d'année, pour afficher les résultats chiffrés des structures de l'insertion par l'activité économique. Aussi, faut-il distinguer l'*output* ou produit de l'activité productive de l'*outcome* ou effets socioprofessionnels de l'activité d'insertion à proprement dite. Autrement dit, l'*output* représente les résultats technicoéconomiques de l'activité de production de biens et/ou services réalisée au sein d'une entreprise sociale d'insertion par le travail et sur un ou plusieurs chantiers d'insertion (volume, qualité, productivité, coûts/prix, valeur ajoutée, chiffre d'affaires, excédents, …). Quant à l'*outcome*, il se traduit par la levée des « freins sociaux » et la résolution de diverses problématiques sociales, l'incorporation d'aptitudes professionnelles, dans l'optique de renforcer l'employabilité à terme des salariés en insertion. La grille de sorties en emploi-formation est censée indiquer rationnellement et synthétiquement la performance sociale d'une entreprise sociale inclusive, sur un mode déclaratif à moins de 6 mois de la sortie du contrat, servant de base au « dialogue de gestion » entre interlocuteur(s) de la DIRECCTE et structure associative porteuse d'atelier(s) et chantier(s) d'insertion (SPACI).

Pour l'année 2020, les données agrégées disponibles de l'Observatoire de l'inclusion en région PACA[208] montrent clairement des écarts de performance sociale, performance identifiée par les taux de sorties dynamiques emploi-formation, entre ateliers et chantiers d'insertion (ACI),

est le seul chantier dont le budget est toujours en équilibre précaire, le déficit étant largement financé par les apports du mécénat (41% des ressources monétaires engagées).

207 Le partenariat de mécénat monétaire avec le groupe danois Velux se matérialise par le dépôt de 200 000 € période [2017-2019] sur un compte bancaire spécial dont AV est propriétaire mais dont les fonds ne lui appartiennent pas. Mécanisme d'appel de fonds versés sur ce compte en fonction de niveaux et domaines de dépenses à justifier sur factures, ce qui revient à des droits de tirage après dépenses effectuées. 4 000 000 € ont été affectée pour la période [2020-2025].

208 Rapport de l'insertion par l'activité économique (IAE) en chiffres, édité par la Fédération des entreprises d'insertion, Chantier École et le Coorace.

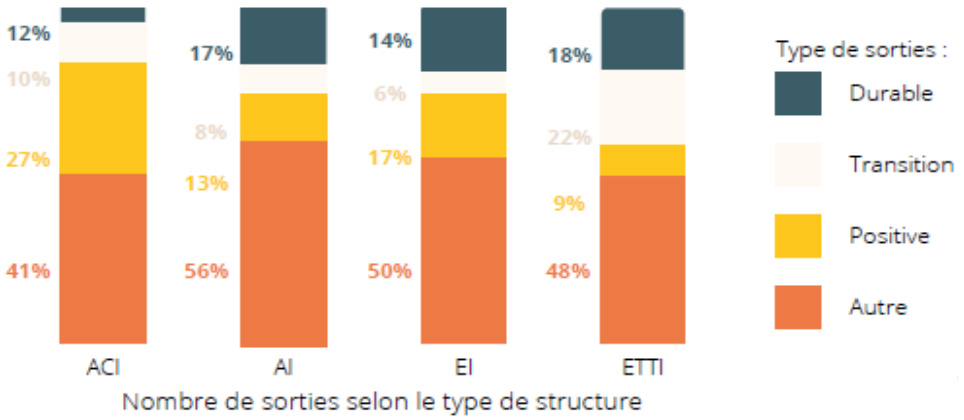
associations intermédiaires (AI), entreprises d'insertion (EI) et entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI).

Les ACI affichent une proportion de sorties en emploi durable plus faible (12 % en comparaison des 17 %,14 % et 18 % pour les autres types d'ESIT), mais une proportion de sorties dynamiques (durables, de transition et positive) du même niveau que les ETTI (49 %) et plus élevée que les EI (37 %) ou AI (38 %). Il est essentiel de préciser que si la DIRECCTE finance l'insertion (CCDI et accompagnement socioprofessionnel), le Département des Bouches-du-Rhône prend en charge, non en complément mais en substitution de l'État central, l'insertion des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA). Quant à la Région PACA, comme collectivité territoriale attachée à la formation et à l'apprentissage, elle participe au financement de l'encadrement socioprofessionnel et technique des SPACI affichant un taux de 60 % au moins en sorties dynamiques sur une année de référence et en n-2 (ex : 2022 et 2020). Cette règle édictée depuis 2017 a conduit à une perte de financement Région pour 50 % environ des SPACI.

Les différents types de sorties

- Emploi durable = création / reprise d'entreprises, CDD de + de 6 mois, CDI, armée, fonction publique
- Emploi de transition = CDD de - de 6 mois, contrats aidés
- Sorties positives = embauche pour une durée déterminée dans une autre SIAE, entrée en formation qualifiante ou poursuite de formation qualifiante, prise des droits à la retraite et toute sortie reconnue comme positive négociée avec la DDETS (formation non qualifiante, VAE..) et prévue dans la convention
- Autres sorties = chômage, sans nouvelle, inactif
- Retrait des sorties = congés longue durée (maternité, maladie), décès, décision administrative/de justice, rupture de l'employeur pour faute grave du salarié

Résultats d'insertion 2020 en PACA



Source : Observatoire de l'inclusion en PACA.

L'entreprise sociale inclusive AV B. atteste d'un taux de sorties dynamiques beaucoup plus élevé que la moyenne des ACI en PACA (2019 : 64%, 2020 : 50%, 2021 : 67%), avec un taux

d'emploi durable particulièrement haut en 2021. Suivant en cela le dispositif de modulation des financements publics issu de la réforme des financements de l'IAE (2014), son impact social, mesuré par d'excellents résultats en taux de sorties dynamiques (critère 3), est confirmé par le taux imposant des personnes recrutées bénéficiaires de minimas sociaux (RSA socle, ASS, AAH)) dans le total des salariés en insertion (critère 1), soit 60 %, 57 % et 52 % sur les trois années retenues. Les « efforts d'insertion » (critère 2), quantifiés par le rapport entre les ETP d'encadrant-e technique / d'accompagnement socioprofessionnel et les ETP de salarié-e-s en insertion, viennent compléter le tableau de performance en établissant une progression notable sur les trois années (15,59 %, 17,13 % et 20,11 %).

Situation d'AV au regard des critères de modulation (chiffres arrêtés au 30/11/2021)

Indicateurs	2019	2020	2021
Bénéficiaires de minima sociaux (RSA socle, ASS, AAH)/les salariés en insertion	259/435= 60%	204/359= 57%	215/413= 52%
ETP Salariés en insertion dans la SIAE/ETP Encadrement (encadrement technique et accompagnement socioprofessionnel)	15.59%	17,13%	20.11%
Taux de sorties dynamiques	64.09%	50.36%	67%
Dont Emploi durable	18.78%	10.69%	26%
Dont Emploi de transition	17.68%	10.69%	13%
Dont Sortie positive	27.63%	28.93%	28%

Les taux de sorties relèvent d'une récolte de données basée sur du déclaratif, ce qui prête à des ajustements approximatifs et du bricolage ne serait-ce que pour attester de bons – très bons résultats attendus dans le cadre des contrats incitatifs par objectifs (les 10% versés dans le cadre de la modulation des financements DIRECCTE ainsi que les financements Région). La coordinatrice de chefs de projet d'AV nous a fait part d'un certain nombre d'impensés de la grille de sorties en emploi-formation et plus largement des trois critères du dispositif de modulation des financements publics.

Concernant le critère 1, des recru.e.s ne sont pas référencé.e.s par le service public de l'emploi avec pour certains chantiers une carence de salariés à intégrer en insertion, la plateforme IAE de l'insertion étant d'un précieux recours pour diffuser les offres de postes. Plus encore l'organisation des équipes de douze salariés en insertion par chantier est passée sous silence avec son lot de difficultés productives en termes de recrutement en flux continu (entrées-sorties des salariés en insertion), de conventionnement (bénéficiaires du RSA, prescripteur Pôle Emploi, PLIE, …), de mixité nécessaire des individualités (en fonction de l'âge, des niveaux de problématiques sociales, de l'expérience de travail et professionnelle, …).

Concernant le critère 2, les caractéristiques spécifiques des chantiers (taille, qualité de l'ouvrage, chantiers patrimoine, subventionnés, en marché public réservé ou contractualisation

privée gré-à-gré) prédisposent le positionnement et la projection des salariés en contrat d'insertion (ainsi en chantier patrimoine, les salariés ont un projet de qualification circonscrit au secteur du bâtiment) et ont une influence sur les modalités de l'accompagnement entre priorités données à la dimension sociale ou technique. Il faut ajouter que la qualité de l'accompagnement perçue de manière réductrice par le taux d'encadrement ne rend aucunement compte de la richesse des personnalités composant une équipe d'encadrant.e.s (avec comme exemple divers profils d'ancienne directrice d'ETT ou de commerciales, de formation en science politique ou en langue…) et omet parallèlement de signaler-formaliser les temps dévolus aux périodes de formation et aux stages d'immersion en entreprise.

Concernant le critère 3, les sorties retenues dans la grille standard font abstraction de particularités localisées reconnues par les antennes de la DIRECCTE, comme les poursuites en parcours d'insertion dans un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) ou encore, selon les chantiers, la mobilité par l'obtention de permis de conduire (Commune d'Arles – Montmajour), l'obtention d'un logement ou le suivi d'une formation externe en lien avec le projet professionnel. Et survaloriser un emploi en intérim par rapport à une formation qualifiante à la sortie du parcours peut être discutable. Sous un autre angle, la grille standard occulte la question de l'allongement des parcours d'insertion, liée à la fois à l'aggravation et démultiplication des problématiques sociales, à l'éloignement accru du marché de l'emploi et au désengagement progressif des pouvoirs publics, directement ou par délégation, de l'action sociale indispensable en amont de l'insertion par l'activité économique (assistance sociale).

Cette dernière tendance lourde est amplifiée par le changement de politique sociale du Département des Bouches-du-Rhône. Cette Collectivité territoriale a décrété depuis 2015 que les personnes orientées par le dispositif départemental d'accompagnement individualisé à l'emploi pour les BRSA (DAIE 13) vers les Structures associatives porteuses d'ACI (SPACI) ne sont plus considérées comme sorties positives. Afin de recevoir les financements publics, les associations gèrent, au travers d'un marché public et partiellement, des cohortes d'actifs inscrits dans le DAIE 13. Elles sélectionnent désormais dans leurs files actives les BRSA les plus employables en vue de placements dans les entreprises marchandes. Les offres relevant des SPACI sont désormais couvertes par Pôle Emploi et touchent par conséquent les BRSA les moins employables et cumulant les problématiques sociales.

Conclusion

Le modèle socioéconomique de la structure étudiée, bien que singulier, montre une tendance politique qui vise à transformer ce secteur, voire le désagréger, en effaçant considérablement les liens (historiques) de l'IAE aux tutelles publiques, en développant une autre manière de penser l'inclusion par-delà la question de l'emploi. AV, par exemple, n'affiche pas une volonté de quitter le secteur de l'insertion mais plutôt de le transformer de l'intérieur. L'analyse du modèle socioéconomique d'AV-B. fait apparaitre la centralité de l'encadrement à la fois au regard du parcours d'insertion (et d'inclusion visée) et du maillage avec le territoire, ainsi qu'une recherche continuelle de solutions innovantes d'ingénierie financière. Cependant, l'équilibre délicat, entre élan d'innovation et besoin de stabilisation, qui caractérise cette structure (ou l'union de deux structures, AV-B.) raconte aussi une distanciation entre projet associatif et social. Aussi, par exemple, le « territoire » est moins un espace à appréhender qu'un périmètre d'intervention. À ce propos, on peut questionner le lien entre la stratégie du groupe de l'économie sociale, dépliée à l'échelle nationale, et celle d'AV : dans quelle mesure le groupe conditionne, oriente ou pilote les choix d'AV concernant son modèle socioéconomique et donc influence le rapport au territoire et surtout à l'inscription dans l'IAE ? Plus

qu'une transformation de l'intérieur du secteur, en effet, le choix d'y rester semble devenir plutôt une possibilité de promouvoir des logiques entrepreneuriales à la fois par rapport au projet que par rapport au processus de subjectivation des individus transitant par cette structure.

Cette ambiguïté s'exprime très clairement dans la demande d'une étude d'impact qui, en réalité, vise plutôt la mesure de l'utilité produite. Et si l'on considère, comme rappelé plus haut, la valeur sociale moins comme un objet stable et déterminé à mesurer que comme une variable subjective et malléable à évaluer, alors une réflexion critique s'impose autant sur les objectifs stratégiques de l'organisation que sur les choix des indicateurs permettant d'évaluer le modèle socioéconomique en soi.

Conclusion générale

Quel(s) modèle(s) socio-économique(s) déploient les associations, et plus généralement les acteurs de l'ESS ? Comment font-ils pour équilibrer leurs comptes ? Pour tenir tout à la fois les promesses de vertu de l'ESS (utilité sociale, gouvernance partagée, intérêt pour les choses humaines, sociales et écologiques) et assurer leur pérennité économique ? En d'autres termes, quelle signification doit-on accorder à cette notion de « MSE » dans la diversité des interprétations qu'elle induit ou qu'elle suggère ? Voilà une partie des questions que cette recherche, réalisée par une équipe pluridisciplinaire (économistes, sociologues, philosophes), a abordé. Notre parti pris a été de nous affranchir des modélisations de l'économie des associations renvoyant au *social business model* (SBM). En effet, par leurs aspects formels et réducteurs, instrumentaux et éthérés, ces SBM sont peu à même de faire face aux défis et aux enjeux du XXIème siècle, manipulant à l'envie des expressions et mots-clés empruntés au corpus de l'économie sociale et solidaire (par exemple l'importance à accorder au social) tout en les combinant dans un éthos financiarisé (Jany-Catrice, Studer, 2023).

Notre ambition a plutôt été, tout au long de ce travail, d'approfondir trois dimensions constitutives des modèles socio-économiques des associations : le projet sociopolitique, le projet associatif et les logiques budgétaires des MSE. Une grille commune, équipée de questionnements et rappelée en introduction a été mobilisée de manière étroite, ou plus relâchée, selon les chapitres. Des enrichissements de la grille de départ ont été proposés en fonction des domaines d'activités étudiés[209], de leurs spécificités et des problématiques identifiées par les équipes impliquées sur les différents terrains. Les chercheurs et chercheuses ont aussi déroulé, reconnaissons-le, des axes privilégiés d'investigation, qu'ils soient liés à leurs travaux et expertises antérieurs ou à leurs centres d'intérêt académiques du moment.

1. L'hybridation des ressources des associations, ancrée dans la redistribution et la réciprocité

1.1. Des ressources monétaires d'abord publiques et faiblement marchandes

Ces domaines ont tous été investis sous l'angle de l'hybridation des ressources. Si les ressources des MSE sont autant de lignes de fuite mobilisées par les travaux académiques pour établir une multiplicité de modèles associatifs, celles-ci sont souvent envisagées dans leurs hybridations. Une partie des travaux appréhende ces ressources sous l'angle essentiellement monétaire, à travers les degrés de financements privés et publics permettant, par exemple, de produire des typologies des MSE (CPCA, 2014). Dans une perspective polanyienne (Gardin, 2006 ; Gardin, Robert, 2018) ici retenue, les ressources ne se limitent pas à la dimension monétaire. Les chapitres s'appuient au contraire sur le constat d'une pluralité de ressources et de perspectives économiques : marchande, redistributive et réciprocitaire ; ils insistent en particulier sur le rôle de ces dernières dans l'émergence des projets associatifs.

L'analyse des ressources monétaires suggère que l'ensemble des domaines analysés continuent de drainer des financements publics *déterminants pour l'équilibre budgétaire et pour leur MSE*. Ces financements étant de plus en plus attribués par des appels d'offres, des appels à projets ou encore des prestations de services versées par des instances participant des mécanismes de redistribution, leur origine publique a tendance à être masquée dans les comptes de résultats des associations qui les classent dans « les prestations de services » à côté d'autres prestations

209 Pour mémoire : le champ de l'action socio-éducative et culturelle avec les centres sociaux et socio-culturels ; les tiers-lieux associatifs ; l'inclusion et l'emploi avec une structure d'insertion par l'activité économique et un territoire habilité de l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée.

de service marchandes, c'est-à-dire vendues à des prix couvrant leur coûts de production, y compris à des prestataires publics (comme des formations). Ces inscriptions comptables renforcent une perception artéfactuelle des associations inscrites de plus en plus dans le marché, ce que l'on pourrait appeler « l'imaginaire marchand », tout en invisibilisant l'importance que jouent les autres principes d'intégration économique dans leur MSE (Cervera, Lhuillier, 2023).

L'approche en termes de « commande publique » (Tchernonog, 2018 ; 2013) de ces ressources est, à ce sujet, contestable lorsqu'il s'agit de versements réalisés dans le cadre de droits sociaux (par exemple les versements réalisés par les CAF ou la MSA pour les centres sociaux, y compris pour certains tiers-lieux…). Malgré l'inscription de ces ressources comme chiffre d'affaires dans la rubrique « prestations de service » des comptes de résultats des associations, il s'agit *de facto* de droits ouverts aux usagers et non d'une commande d'un service marchand par les pouvoirs publics. Surtout, les services ainsi offerts relèvent d'une logique socio-économique non marchande et leur accès ne dépend pas de la capacité à payer des usagers, puisque les services ainsi financés leur sont offerts gratuitement ou quasi-gratuitement. Compter ces ressources en prestations de service risque de conduire à les appréhender comme générées par le marché, ou relevant d'une logique marchande, alors qu'elles sont issues du principe d'intégration économique que l'on peut qualifier de prélèvement-redistribution (Servet, 2013), ce que Polanyi (2007) dénonce précisément comme le sophisme économiciste.

De la même manière, l'association que nous avons étudiée dans le domaine de l'insertion par l'activité économique, membre d'un groupe phare de l'entrepreneuriat social, porte plusieurs chantiers d'insertion[210] dont moins de 20 % des ressources proviennent de prestations de services résultant de quatre marchés dont trois sont des marchés publics d'insertion. Que pour distribuer ces fonds publics destinés à soutenir l'insertion des publics exclus du marché du travail, au travers d'activités dans des secteurs non concurrentiels, on mobilise des appels d'offre à logique concurrentielle, ne supprime pas l'origine publique des fonds distribués, ni la logique collective des objectifs poursuivis d'accompagnement gratuit des publics en difficulté, et de production de services utiles socialement. De même, le lien avec les financements publics se réalise également via ce que l'économiste Michael Zemmour appelle les dépenses socio-fiscales[211]. Ainsi, cette même association bénéficie-t-elle de fonds issus du mécénat, qui représentent 13% de ses ressources, les donateurs profitant en retour de substantielles déductions fiscales[212].

La sous-estimation de l'engagement en ressources publiques en général et dans les projets de l'ESS est également présente dans l'expérimentation TZC dont le modèle repose, disent les promoteurs, sur l'idée que le projet ne coûterait rien à la collectivité. En effet, d'un côté les dépenses qualifiées de « passives » sont transformées en salaires, dans la logique des coûts évités du chômage. Cependant, la mise en œuvre du projet nécessite des ressources multiples, d'ailleurs peu anticipées par les designers initiaux du projet (Fretel, Jany-Catrice, 2019) : les territoires, et notamment les collectivités, sont sollicités pour financer la gestion de l'emploi (formation, évolution de carrière, gestion de transitions) ; d'autres ressources sont recherchées comme autant de capital d'amorçage pour le projet (voir *infra*), ou encore pour l'animation territoriale, décisive pour faire vivre le projet.

210 Dont les conditions d'agrément limite à 30 % (sauf dérogation) les ventes de prestations de services.

211 https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/content/letat-des-lieux-des-depenses-socio-fiscales.html

212 Ces déductions font partie de ce que Michaël Zemmour et le LIEPP appellent les dépenses socio-fiscales, qu'ils considèrent comme des « dispositifs spécifiques de l'intervention publique dans le champ de la protection sociale.

Dans les tiers-lieux enfin, la référence au marché est forte dans le discours de certains acteurs et notamment au niveau institutionnel : en effet, celui-ci est vu, si ce n'est comme la ressource première, comme une ressource centrale ou destinée à le devenir, notamment dans les espaces de coworking qu'abritent la plupart des tiers-lieux ou dans les projets qui y trouvent à s'incuber. Il n'est pas rare cependant que les ventes se fassent en suivant une logique très encastrée socialement et politiquement : tantôt chacun est libre de fixer le prix d'achat ou de vente, tantôt les prix sont fixés par les communautés d'utilisateurs du lieu. Les financements issus de la logique redistributive jouent un rôle central dans les tiers-lieux inclusifs et d'éducation populaire : ils constituent la ressource majoritaire y compris dans des tiers-lieux considérés comme à forte « dynamique économique », autrement dit, pensés comme marchands.

L'importance que nous avons décelée *des ressources publiques* dans les équilibres budgétaires ne doit bien-sûr pas masquer la pression grandissante de la quête de ressources marchandes, en particulier du fait des limites de la mobilisation des financements publics. Cette recherche de ressources marchandes se confronte toutefois au projet des associations : ainsi, l'expérimentation TZC mais aussi les ateliers chantiers d'insertion se déploient dans des activités non concurrentielles (aux interstices du marché et de l'activité publique), limitant par définition la possibilité d'une expansion marchande. Les activités marchandes des centres sociaux, le plus souvent ancrés sur les quartiers populaires, sont, elles aussi, limitées.

1.2. Le bénévolat

Au-delà de ressources monétaires principalement issues de la redistribution selon des modalités d'attribution diversifiées, des ressources non monétaires, issues du bénévolat, sont souvent décisives.

Le bénévolat joue un rôle décisif dans l'émergence des projets et des associations qui les portent. C'est le cas des centres sociaux construits sur le modèle des *settlements* anglais. L'implication bénévole forte est ensuite relayée par une professionnalisation progressive, qui ne se substitue pas au bénévolat mais qui continue de jouer la complémentarité avec cette implication réciprocitaire. Par la mobilisation d'une communauté dans l'émergence et la consolidation des lieux, la dynamique des tiers-lieux met elle aussi l'accent sur des impulsions réciprocitaires fortes, y compris parfois sous une forme renouvelée avec les modèles contributifs d'organisation des activités collectives ou les pratiques de prix libres et de gratuité. Si dans l'inclusion et l'emploi, le bénévolat apparait moins présent, cela est dû au fait que les associations se sont professionnalisées de longue date et ont eu tendance, ces douze dernières années, à s'inscrire dans des dynamiques d'entrepreneuriat social, limitant par là même l'implication des bénévoles dans la gouvernance démocratique jusqu'à transférer une part significative des décisions, dans le cas de l'association étudiée, au niveau d'un management centralisé national.

Quant aux modèles socioéconomiques des TZC, si ceux-ci ne mettent pas en évidence l'importance du bénévolat, il apparait pourtant particulièrement décisif à plusieurs moments de la dynamique. D'une part, les bénévoles sont pléthores dans les dynamiques dites de « territoires émergents » (c'est-à-dire avant habilitation ou labellisation), le modèle d'émergence reposant quasi-exclusivement sur eux. En effet, pour accéder au label TZC, il est nécessaire de témoigner d'une implication forte et durable des personnes privées d'emploi pour la conception des activités et pour leur test. Si les chômeurs de longue durée impliqués sont qualifiés de « volontaires », ils sont mobilisés *économiquement* dans la mise en œuvre du projet mais aussi *politiquement* dans la promotion de l'expérimentation, en tant que bénévoles et

portes paroles du projet émergent. D'autre part, une fois habilités, les territoires s'appuient encore sur la mobilisation des acteurs territoriaux notamment via leur participation aux comités locaux pour l'emploi.

2. L'encastrement sociopolitique des « modèles socio-économiques »

Au-delà de l'impulsion réciprocitaire, l'encastrement socio-politique (Laville et al., 2013 ; Laville, 2016) et les structures alternatives de valorisation sont de puissants vecteurs de structuration des formes d'organisation et de l'activité, renforçant l'ambition du projet non pas de l'association entreprise, mais des mouvements associatifs (Tchernonog, 2018 ; Dethier, Meert et Mertens, 2021).

2.1. Encastrement historique

Il nous est apparu essentiel d'encastrer ces modèles socio-économiques dans le temps historique des domaines d'activité. Cette approche diachronique a permis de remettre en cause le mythe du « modèle » dans ce qu'il charrie de stabilité implicite, tant le modèle évolue au gré de la transformation du projet socio-économique, du projet associatif, du contexte institutionnel et des négociations entre acteurs et parties-prenantes. L'histoire des centres sociaux suggère ainsi une tension structurelle entre le modèle d'un centre social prestataire de services, opérateur des politiques sociales d'un côté, et celui du centre social comme foyer d'initiatives habitantes, de l'autre. Avant 1945, les premiers centres sociaux se construisent comme des associations au service des familles populaires sans appui de l'État social. Ils craignent une instrumentalisation par l'octroi d'un soutien financier public mais expérimentent localement des services sociaux contre subvention, que les caisses de compensation ont l'obligation de délivrer. A partir de 1948, dans un contexte de besoins sanitaires et sociaux élevés, la politique familiale au travers de l'action des CAF finance les centres sociaux. Les activités socioculturelles qui existaient dès l'origine sont affirmées, à partir des années 1960, dans le cadre de rapprochement avec le secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports. D'autres rapprochements se feront ensuite, dans le cadre des politiques urbaines…

La non spécialisation des activités des centres sociaux mais aussi des tiers-lieux (quand ils ne sont pas réduits à des espaces de coworking) renforce cette complexité à définir des modèles socio-économiques stabilisés. On peut même se demander si la définition de modèle stabilisé est souhaitable alors même que les pratiques sociales étudiées ne cessent d'échapper à leur catégorisation. L'histoire des tiers-lieux est bien entendu plus récente mais retracer les différentes étapes de leur reconnaissance institutionnelle s'avère nécessaire pour pouvoir appréhender et mieux comprendre l'hétérogénéité des pratiques sociales aujourd'hui ainsi désignées. De même, à partir de la dizaine de tiers-lieux rencontrés, nous avons analysé combien il était nécessaire d'appréhender sous l'angle de leurs trajectoires historicisées, les activités mises en place, leur degré de reconnaissance institutionnelle, leur inscription territoriale, mais aussi la nature des porteurs de projet pour saisir leur MSE dans toutes leurs dimensions : le choix de faire reposer certaines activités sur du salariat ou sur du bénévolat ou encore les modalités d'accès au service des utilisateurs (gratuité, prix libre, tarif encadré…) constituent également des éléments caractéristiques des MSE et de leurs dynamiques de changement.

2.2. Encastrement associatif

Une grande partie des associations sont en quête d'autonomie pour définir leurs réponses aux besoins sociaux émergents. Mais ce *désir d'autonomie* entre en tension avec les régulations et stratégies néo-managériales publiques. Face à cela, les associations agissent de concert avec leurs fédérations, associations nationales, groupement d'intérêt public… C'est à partir de ces instances collégiales que s'élaborent charte, manifeste promouvant leur parole politique, le développement de nouveaux projets constituant de nouvelles associations.

Cette revendication d'autonomie des associations et de leurs réseaux est commune aux terrains étudiés : le Centre social est ce « qu'en font ceux qui l'animent à partir des besoins ressentis dans le milieu où il se trouve » (Théry, 1980). Il en résulte ainsi une « permanente interrogation sur la définition du centre social » (Dessertine et alii., 2004, p. 12) ; « Les tiers-lieux se construisent par l'engagement d'une communauté et son action collective ancrée dans un territoire, ils se démarquent comme espaces de libre pratique où prime le "faire", ils se développent grâce à la mixité et à l'hybridation d'activités. Comme les pionniers se plaisent à le rappeler : « un tiers-lieu ne se décrète pas, il s'invente. ». » (Association nationale des Tiers-lieux[213]). Cet encastrement associatif a donc une dimension politique forte qui passe par une revendication d'autonomie en perpétuelle négociation.

Toutefois, les instances que Gianfaldoni et Manoury qualifient de « second niveau » (2019), à travers le dialogue noué avec les pouvoirs publics, tendent à définir un cadre commun qui tout à la fois permet la reconnaissance des projets locaux mais contraint aussi les acteurs locaux. Le contexte institutionnel n'est pas l'apanage des politiques publiques mais le fruit d'une action de ces organisations de second niveau en direction des pouvoirs publics. C'est le cas des fédérations classiques d'associations tels que la Fédération des centres sociaux et socioculturels ou la Ligue de l'enseignement. L'association nationale des Tiers-lieux se rapproche également de ces configurations historiques.

Mais d'autres regroupements émergent : ils sont davantage fondés sur un développement par intégration que par coopération (voir dans le champ des services de la petite enfance, Petrella et al., 2016). Ils sont le fait de groupes associatifs centralisés laissant peu de place à l'autonomie locale de citoyens impliqués dans le projet. C'est le cas de l'entrepreneuriat social qui s'accorde bien au *social business model*, avec un mode de fonctionnement relativement standardisé, en tout cas largement calqué d'une expérience à l'autre.

À côté de ces regroupements, se développent des instances associant pouvoirs publics nationaux et réseaux associatifs : le Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée ou le groupement d'intérêt public « France Tiers Lieux » participent ainsi à la conception et surtout à la mise en œuvre des politiques publiques en instruisant et en administrant des fonds. Cependant, ces réseaux mixtes adoptent un profil et un comportement assez proche des agences publiques, et tendent à reproduire les apories de la bureaucratisation. Dans le cas des tiers-lieux, ils tiennent insuffisamment compte de la diversité des tiers-lieux si ce n'est dans les soutiens octroyés, dans leurs discours et communication externes, voire dans l'analyse de leurs modèles socio-économiques et de leur perspective de développement. Dans le cas de TZC, ce qu'il convient d'appeler « l'agencification du Fonds d'expérimentation » tend à imposer des procédures contraignantes tant pour habiliter les territoires dits zéro chômeur, que pour faire preuve de l'efficacité du territoire déjà habilité.

213 https://tiers-lieux.fr/?Qu-est-ce-qu-un-tiers-lieu consulté le 14 mars 2023.

2.3. Encastrement territorial

Nous mobilisons la grille "proximiste" dans la diversité des catégories qu'elle propose[214]. Nous avons posé comme hypothèse que les centres sociaux génèrent de la proximité, pas tant entre élus et citoyens, ce que suggère la rhétorique participative, mais entre les acteurs, c'est-à-dire les organisations et les institutions, et entre les individus, usagers-habitants, salariés et bénévoles du territoire : l'activité des centres sociaux contribue à réduire les distances sociales, spatiales et cognitives qui caractérisent les relations entre les organisations et entre les individus. En favorisant ces proximités, ils contribuent à l'intensification des liens et échanges réciprocitaires et donc à la (re)vitalisation des solidarités locales. La même grille de lecture proximiste pourrait être appliquée aux projets territoires zéro chômeurs (voir Retsin, 2022). Si tous les acteurs n'interprètent pas de la même manière l'idée de « dynamique territoriale » et ne lui attribuent pas le même contenu, ils lui confèrent un invariant : celui d'une organisation *de projet multi-partenariale*. Cette organisation nécessite des arrangements institutionnels et organisationnels territorialisés (entre entités et ancrages relationnels avec les acteurs publics locaux) qui ont pour effet en particulier de freiner et de limiter les tendances concurrentielles. Au-delà de l'approche « proximiste », l'impératif de participation fait un retour important, notamment dans les tiers-lieux, quand l'ancrage territorial est un élément déterminant du MSE. Les acteurs des tiers-lieux et de surcroît, des centres sociaux, produisent un maillage faisant du territoire un sujet collectif fortifiant des appartenances et des solidarités. Les dynamiques de participation des habitants, notamment dans les tiers-lieux inclusifs ou d'éducation populaire, conduisent à l'implication de ces derniers comme bénévoles, administrateurs voire salariés. Ces lieux apparaissent comme de puissants attracteurs du territoire et épaississent sa vitalité démocratique.

3. Le travail, un impensé des modèles socio-économiques ?

Toujours en nous appuyant sur une perspective d'économie substantive au sens polanyien (Chavance, 2018), l'idée de qualifier les MSE à partir des ressources qu'elles soient marchandes, redistributives ou réciprocitaires, ne suffit pas à donner à voir comment le travail est organisé ou comment le rapport salarial est recomposé. C'est d'ailleurs l'une des limites de l'ouvrage dirigé par Renault-Tinacci (dir., 2021). La question du travail recouvre au contraire dans notre rapport trois principales dimensions :

(i) l'emploi contractuel salarial, le plus souvent dans le cadre d'un rapport ordinaire de subordination et le bénévolat traduit en fonctions, postes et tâches à accomplir dans les associations ;
(ii) l'organisation du travail imbriquée à l'organisation productive ;
(iii) l'activité de travail dans sa réalisation et sa concrétisation.

Dans une telle perspective triadique, les MSE font face à de nouvelles questions : comment la finalité, les objectifs, la forme structurelle de l'association (taille, gouvernance interne, mode hiérarchique, …) influencent-ils l'emploi et le travail en actes ? Cette première question distinguant emploi et travail oblige à rendre compte du travail dans l'association autrement qu'à partir du concept de quasi-marchandise et à interpeller le sens du travail. Si la division entre travail rémunéré et travail gratuit (Hély, 2009 ; Simonet, 2018 ; etc.) peut être localement heuristique, il s'agit aussi de la dépasser pour mieux cerner quels compromis et quelles conventions se nouent dans le monde associatif. Penser le bénévolat comme travail gratuit

214 Nous nous appuyons sur le travail de P. Gianfaldoni et L. Manoury (2019) dont l'objet est proche du notre.

implique de plus de penser le travail du point de vue de l'employeur dans un modèle salarial marqué par la subordination, et empêche de penser d'autres formes d'activités qui ne sont pas systématiquement rémunérées. Il s'agit souvent aussi de réduire le cadre associatif comme simple organisation créatrice d'emplois, en minimisant son ancrage sociopolitique. Au-delà de ces activités rémunératrices, le travail se réalise aussi dans un cadre bénévole qui a un effet en retour sur le modèle économique de ces initiatives. Il nous est donc apparu salutaire de ne pas nous en tenir au prisme de la valorisation du bénévolat mais de revenir à la valeur d'usage du travail, qui incorpore l'activité de travail non salariée. Car l'activité de travail ne saurait se borner au travail abstrait ou au travail prescrit (Schwartz (dir.), 1997). L'objectivation de la valeur échange en indicateurs et autres artifices de mesure masque la substance du travail concret, tel qu'il se manifeste et se déroule en situations collectives singulières créatrices de valeur et de valeurs. Les normes prescrites (procédures et règles imposées), pensées par extériorité à l'activité, masquent l'essentiel du travail réel se traduisant par l'effectivité du travail en pratique et mis en actes. L'expérience de travail et les savoirs d'expérience sont passés sous silence, les microdécisions instruites émergeant des apprentissages invisibilisés.

Les décennies 1980 à 2010 ont été centrées sur l'injonction macroéconomique, mais aussi au niveau des territoires, à la création de l'emploi. Au niveau européen par exemple, un rapport ayant marqué les esprits était tout simplement intitulé « jobs, jobs, jobs ! » (European Commission , 2004). Pourtant, créer de l'emploi ne dit rien de la façon dont le travail s'organise *en pratique,* et de la façon dont il peut (ou non) être porteur de sens, d'acquisition de qualités, ou au contraire source de souffrance et d'exploitation. Penser l'activité nécessite d'analyser avec précision les conditions concrètes et matérielles de la mise en œuvre de l'organisation, de la production et du travail. Elle suppose également de penser de manière combinée *entreprise et territoire*. Tout cela, en retour, modifie possiblement le périmètre et la nature du MSE.

4. L'accès au capital

L'accès au capital matériel comme immatériel est souvent un impensé des associations et de leur MSE. Des projets - comme des politiques publiques expérimentales - sont mis en œuvre sans que les investissements nécessaires à la réalisation des activités soient toujours mobilisés. Le caractère a-capitalistique des associations qui permet l'engagement de personnes plutôt que de capitaux (Draperi, 2018) est l'une des explications de ces lacunes.

Le manque de capital d'amorçage a ainsi canalisé, voire conditionné, l'entreprise à but d'emploi (EBE) que nous avons analysée dans le cadre de TZC, dans une trajectoire productive spécifique : ce manque de capitaux a freiné la dynamique du projet et a produit des distorsions dans les activités créées : les activités industrielles nécessitant un important capital de départ ont été mises de côté au profit d'activités servicielles, souvent considérées comme peu professionnalisables, et très interstitielles, ainsi que de petites activités artisanales.

Ce capital d'amorçage est un autre angle de la mobilisation des ressources particulièrement important auxquelles les politiques publiques répondent de moins en moins, en ouvrant des secteurs auparavant financés par les pouvoirs publics, aux entreprises capitalistes (EPHAD, accueil de la petite enfance…). Des secteurs historiques de l'économie sociale (socioculturel et socioéducatif), le secteur de l'insertion (insertion par l'activité économique) ou de nouvelles initiatives encadrées (TZC) ou alternatives (tiers lieux) se trouvent confrontées à des difficultés analogues, en cherchant à nouer des rapports avec les collectivités territoriales mais en étant aussi confrontées à des propriétaires privés, plus ou moins soucieux de leur projet. L'insuffisance de capital se manifeste souvent par des « difficultés de trésorerie » et entraîne

des phénomènes de concentration par rachat d'associations en difficulté, en particulier par de grands groupes associatifs dont les comportements ne les distinguent plus guère de la grande entreprise capitaliste. Dans le cas des tiers-lieux associatifs, l'accès au foncier reste un problème de taille s'il n'est pas résolu par l'implication de « grosses » associations, apportant le capital nécessaire. Dans d'autres configurations, les tiers-lieux sont dépendants des choix des collectivités territoriales avec qui ces tiers-lieux conventionnent (mise à disposition de locaux). Les tiers lieux peuvent aussi dépendre de l'incertitude liée au mécénat.

5. Utilité et impacts sociaux

Comment explorer les MSE des associations sans s'interroger sur les modalités d'évaluation de leur utilité ou de leur impact social ? On a montré, ailleurs (voir Studer, 2021), à quel point l'injonction à la mesure de cette utilité et surtout de l'impact à laquelle font face une grande partie des associations est liée à de nouvelles modalités partenariales entre les pouvoirs publics et les associations, les premiers ne s'accommodant plus de coordination par la confiance, mais gérant les partenariats sur la base du *gouvernement par la preuve* (Bruno, Jany-Catrice, Touchelay, 2016).

Le glissement lexical de l'utilité sociale vers l'impact social, défini par l'OCDE comme les « effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non » (OCDE, 2002) pose des problèmes redoutables (Studer, 2021) : si au cours des années 2010, l'évaluation de l'utilité sociale était progressivement remplacée par l'évaluation – ou à la mesure, serait-ce plus approprié de dire – de l'impact social, cela s'est produit sans qu'il n'y ait de convention partagée ni autour de la manière de valoriser ces impacts, ni même autour d'un accord définitionnel du spectre des impacts pris en compte. En outre, comme la valeur sociale n'est pas tant un objet stable et déterminé qu'une variable sur laquelle la délibération est impérative, une réflexion critique est appropriée, autant sur les objectifs stratégiques de l'organisation que sur les choix des indicateurs permettant d'évaluer le modèle socioéconomique en soi. L'imposition par les pouvoirs publics de ce glissement sémantique de l'utilité à l'impact pose donc des défis démocratiques cruciaux pour les associations et l'appréciation de leur valeur sociale.

*

* *

Au total, nous proposons ici, à partir de notre lecture abductive (autrement dit à partir de la grille théorique de départ), enrichie par des va-et-vient avec les terrains que nous avons étudiés, de définir le « **MSE associatif** » de *manière matricielle*, comme le produit de quatre dimensions et de cinq « marqueurs » spécifiques, que l'on résume dans le tableau ci-dessous.

Il faut lire ce tableau ainsi : en première ligne, nous avons identifié les quatre dimensions du MSE (projet social, association politique, dimension économique, dimension territoriale), et en première colonne les marqueurs spécifiques que sont le travail (dans une dimension co-construite), les ressources (dans leur dimension hybride), l'importance du processus (puisque les projets sont souvent des émergences, et caractérisés par une innovation permanente), la valorisation (guidée d'abord par l'utilité sociale et écologique des projets), et enfin la gouvernance caractérisée par une gouvernance partagée, et idéalement ce que Isabelle Ferreras nomme la codétermination.

En déclinant la spécificité de ces actifs sur les dimensions du MSE, on obtient une grille de lecture de ce qui fait la matrice du modèle socio-économique des associations.

La matrice définitionnelle du MSE associatif

Marqueurs spécifiques ↓ / Dimensions →	*Qualification des marqueurs spécifiques des MSE*	Dimension projet social	Dimension association politique	Dimension marchande	Dimension territoriale
Travail	*Co-construction de l'activité travail*	Relation de service, importance de l'engagement réciproque	Coproduction, démocratie, Sens du travail	Prestation marchandes, interactions de clientèle et d'usager	Encastrement du travail sur le territoire, dans les proximités socio-institutionnelles
Ressources	*Hybridation des ressources*	RH : Conditions de travail, formation// utilité pour les bénéficiaires	Ressources sociales et redistributives	Ressources marchandes et monétaires	Accès au foncier Ressources territoriales
Processus	*Émergences ; Innovation sociale permanente*	Innovation sociale, bénéfices pour les publics de l'engagement	Innovations politiques ;	Entrepreneuriat individuel, tropisme de la GE	Innovation territoriale permanente
Valorisation	*Utilité sociale et écologique*	Valorisation sociale et écologique, prendre soin des autres et de la nature	Valorisation/ Justification culturelle ou sociale	Valorisation économique, SROI etc.	Importance à la notion d'accès territorial, aux inégalités de territoires, au bien vivre ensemble
Équilibre de la gouvernance	*Gouvernance partagée ; codétermination*	Importance de l'agir communicationnel. Objectivation des conflits et tensions, et tentatives de leur dépassement	Formation collective à la démocratie	Équilibre économique, modèle managérial	Enchâssement dans le territoire construit, et conquis et *habité* par les acteurs

Source : les auteurs

Bibliographie générale

Bibliographie sur les modèles socio-économiques et généralités

Abbott A., 2001, *Times matter: on theory and method*, The University of Chicago Press Book.

Alter K., 2006*,* Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships, in Nicholls A. (ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, Oxford University Press, pp.203-211.

Avenel, C., 2021, « « L'aller vers » au cœur des métamorphoses du travail social », *Revue de droit sanitaire et social,* n°4, juillet-août, p.713-727.

Bartlett W., Le Grand J., 1993, The theory of quasi-markets, Le Grand J, Bartlett W., (eds.), *Quasi-markets and social policy*, Basingstoke, UK, Macmillan Press, pp.13-34.

Blondiaux, L., 2008, « Démocratie délibérative vs. démocratie agonistique ? Le statut du conflit dans les théories et les pratiques de participation contemporaines », *Raisons politiques*, 2008/2, n° 30, p. 131-147.

Bourdieu P., 2017, *Anthropologie économique. Cours au Collège de France 1992-1993*, Paris, Raisons d'agir/Seuil

Bucolo E., Eynaud Ph., Gardin L., 2019, *Les modèles socio-économiques associatifs. Revue de littérature*, INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire), Notes & Rapports n°2019/08, octobre.

Bruno I., Jany-Catrice F., Touchelay B. (dir). 2016, *From politics of large number to target-driven politics. Social sciences of quantification*. ed. Springer.

Cervera, M., Lhuillier, V., 2023, « L'économie sociale et solidaire au Luxembourg : les initiatives solidaires de transition face à l'axe entrepreneurial », *in* Duverger, T., Lhuillier, V., Ndiaye, A., *L'ESS en transition*, collection « Territoires de l'ESS », Le Bord de l'Eau, à paraître.

Chanteau J.-P. (2017) « Théorie de la régulation, régulations, « régulationnistes » : éléments de méthodes et conditions d'une communauté épistémique », *Cahiers d'économie Politique* 2017/1 (n° 72), p. 69 à 113.

Chavance B., 2018, *L'économie institutionnelle*, ed. La Découverte, coll. Repères.

Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), 2014, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières,* CPCA.

Coutrot Th. (2018), *Libérer le travail*, Seuil, Paris

Dacheux E., Goujon D., 2023, *Ce qui vaut la peine d'être vécu : pour une théorie délibérative des valeurs*, ouvrage à paraître.

Davoine, L., & Méda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE).

De Gasparo S., Demissy R., 2019, *Modèle socioéconomique des structures Jeunesse éducation populaire*, Rapport ATEMIS-FONJEP, mai.

Defourny J., Nyssens M., 2008, Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments, *Social Enterprise Journal*, vol.4, n°3, pp.202-228.

Defourny J., Nyssens M., 2017, L'entreprise sociale, Defourny J., Nyssens M. (dir.), *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck, Louvain-la-Neuve, pp.221-259.

Demissy R, de Gasparo S., 2021, Evaluation des activités associatives de jeunesse, sport et éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle, M. Renault-Tinacci (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, La documentation Française, Paris, pp. 259-278.

Demoustier D., 2012, Économie sociale et action publique : élargissement, substitution ou aiguillon ?, Bance Ph. (dir.), *L'action publique dans la crise. Vers un renouveau en France et en Europe ?,* PURH, 285-301.

Descola, Ph., Pignocchi, A., 2022, *Ethnographies des mondes à venir,* Seuil.

Dewey J., 2011, *La formation des valeurs*, Paris, Les empêcheurs de tourner en rond.

Dethier, Meert et Mertens, 2021, « Les associations employeuses en Belgique : un financement public dominant » *in* Renault-Tinacci M., 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, INJEP, La documentation Française, Paris pp. 217-238.

Dor M. (sous la direction de Bucolo E., Eynaud Ph., Gardin L.), 2020, *Les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe – Approches analytiques, contraintes et évolutions*, INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire), Notes & Rapports n°2020/05, mars.

Engels X., Hély M., Peyrin A., Trouvé H. (dir.), 2006, *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan.

Esping-Andersen G., 1999, *Les trois mondes de l'État-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, Collection Le lien social, PUF, Paris.

Favereau O., (2018), « Réformer l'entreprise. Entretien avec Olivier Favereau, Propos recueillis par François Euvé, Études 2018/9 (Sept.), p. 55 à 66.

FCSF, 2020, *Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux*, Rapport Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France, novembre, 35 pages.

FONJEP, 2019, *Récit inspirant sur le centre socio-culturel de Tournon-sur-Rhône / Ardèche et sur le centre social – Tiers lieu La Palette / Creuse*, avril.

Foucault M., *Le corps utopique* suivi de *Les hétérotopies. Postface de Daniel Defert*, Clamecy, Éditions Lignes, 2010

Fouré, L. 2006, « La société biographique : une injonction à vivre dignement », in *Le Philosophoire*, 27, 269-273. https://doi.org/10.3917/phoir.027.0269

Frère, B., Laville, J.-L., 2022, *La fabrique de l'émancipation. Repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaires,* Paris, Seuil, col. « La couleur des idées ».

Gadrey J., 1991, Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion, Communication au Colloque Sénat *A quoi servent les usagers ? La modernisation du secteur public et la relation de service*, Paris, 16-18 janvier.

Gadrey J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, une mise en perspective de travaux récents », *Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région ».*

Gadrey J., 2006, L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation, J.-N. Chopart, G. Neyret, D. Rault (dir.), *Les dynamiques de l'Economie sociale et solidaire*, La découverte, Collection Recherche, pp.237-279.

Gardin, L., 2006, A variety of resource mixes inside social enterprises, *in* Nyssens M (eds), *Social Enterprise, At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London and New York, Publisher: Routledge Taylor & Francis Group.

Gardin, L., 2006, Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État, Toulouse, Ed. Erès.

Gardin, L., 2008, « L'approche socio-économique des associations » in Hoarau C., Laville J.-L., *La gouvernance des associations. Sociologie, économie, gestion*, Toulouse, Érès, p. 95-110.

Gardin L., Gianfaldoni P., 2021, « Confrontée à un État social néolibéral, l'ESS est-elle en mesure de proposer des voies alternatives ? », *RECMA*, n° 359, p. 47-63

Gardin, L., Robert, P., 2018, « Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources », *in* Blanc J. et al., *Tensions sur les ressources. L'économie sociale en recomposition*. xxxviii[es] Journées de l'Association d'économie sociale, Louvain-la-Neuve, Belgique, CIRTES, Hors-série n°8, p. 27-44.

Gasparo S. (de), 2021, « Repenser le lien entre travail et santé : pour un nouveau modèle économique de la performance » in Le Garrec S. (dir.), *Les Servitudes du bien-être au travail, impact sur la santé*, Toulouse, Érès, p. 223-246

Gérome C., 2015, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *Mouvements*, n° 81, p. 51-59

Gianfaldoni P. et Manoury L., 2019, « La contribution de la Fondation de France aux processus territorialisés et territorialisant d'innovation sociale », *Innovations*, vol. 59, no. 2, p. 103-127.

Groupe de travail de l'IFMA, 2020, *Gouvernance et participation*, rapport coordonnée par M. Renault-Tinacci et B. Giraud.

Gueydan G., Jourdan J.-R., 2021, Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif, *Vie Sociale*, n°31-32, dossier Concurrence et interventions sociales et médico-sociales, Janvier, pp.97-109.

Hague P., 2019, The Business Models Hanbook. Templates, theory and case studies, Kogan Page, New York.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF,

Hichouri S., 2020, *Entre changement et constance : une dialogique de l'adaptation des centres sociaux*, Mémoire de DEIS, Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée.

INJEP, 2021, « Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles », Sous la dir. de M. Renault-Tinacci, Paris, La Découverte.

Jany-Catrice F., Clotuche J., 2017, « Évaluation de l'impact social : derrière les techniques, les enjeux sociopolitiques », Analyse SAW-B www.saw-b.be

Jany-Catrice F., Studer M., 2023, « La mesure d'impact à son sommet », ***AOC,*** mars. https://aoc.media/opinion/2023/03/13/la-mesure-dimpact-a-son-sommet/

Juan M., Laville J.-L., 2019, *Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, Étude pour le FONJEP (www.fonjep.org/sites/default/files/public/fonjep_ckeditor/pdf/MSE/201906-BilanFinal-FMSH.pdf).

Juan M., Laville J.L., 2021, Éléments pour une nouvelle approche des modèles socio-économiques dans l'éducation populaire, M. Renault-Tinacci (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, La documentation Française, Paris, pp.165-184.

KPMG., 2017, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*. Rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif.

La Fonda, 2020, *De l'impact social à la « chaîne de valeur élargie » : Expérimenter un outil de mesure d'impact social innovant avec les centres sociaux et leurs partenaires. La Coopération (Romans-sur-Isère) – Oxygène – AMISC*, Monographies de centre sociaux.

Laville, J.-L., 2010, *Politique de l'association*, Paris, Le Seuil.

Laville, J.-L., 2016, *l'Économie sociale et solidaire. Théories, pratiques, débats*, Points.

Laville, J.-L., 2022, « La collusion entre élites économiques et politiques entretient l'inaction face aux dérèglements climatiques », *Le Monde,* 28 novembre.

Laville J.-L., Sainsaulieu R., 2013, *L'association. Sociologie et économie*, Fayard, Paris.

Lemaigre T., 2019 « Investisseurs privés dans le secteur social. Entretien avec Ève Chiapello », *La Revue Nouvelle*, 4, pp. 53-59. https://doi.org/10.3917/rn.194.0053

LISRA/FONJEP, 2019, *Etude sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, Rapport final, Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action, mai.

Maissonnasse J., Melnik E., Richez - Battesti N., Petrella F., 2010, « Quelle qualité de l'emploi en ESS ? Une perspective plurielle », rapport de recherche

Mendez A. (dir.), 2010, Processus : concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia-Bruylant, Coll Intellection

Neave G., 2012, *The Evaluative State, Institutional Autonomy and Re-engineering Higher Education in Western Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan

Neveu C., 2017, « Perspectives », Intervention lors de la Journée régionale des centres sociaux de Poitou-Charentes.

OCDE, 2002, « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats », www.oecd.org/ dataoecd/29/21/2754804.pdf.

Orléan A., 2011, *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Paris, Seuil

Orsi, F., 2013, « Elinor Ostrom et les faisceaux de droits : l'ouverture d'un nouvel espace pour penser la propriété commune », *Revue de la régulation*, en ligne, 14, 2e semestre.

Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model. Nouvelle génération*, version française, Paris, Pearson.

Ostrom, E. (2010) "Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems," *American Economic Review*, 100, p. 641–72.

Ostrom, E., Schlager, E., 1996, « The formation of property rights », *in* S. Hanna, C. Folke, K.-G. Mäler (ed). *Rights to nature: ecological, economic, cultural, and political principles of institutions for the environment.* Island Press, Washington, D.C., USA, p. 27-156

Perrin A., 2020, « Le grand récit du social business », Juan M., Laville J.-L., Subirats J. (dir.), *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale*, Toulouse, Erès

Peters B. Guy, 2014, Nouveau management public (*new public management*) », Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques. 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos.* Presses de Sciences Po, p. 398-404.

Petrella F., Richez-Battesti N., 2013, « Business social, entreprise sociale et E.S.S. : Quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences… » p. 353 - 370, in Heiz D., Lavillunière E., (éd.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Larcier

Francesca Petrella, et al., 2016, « Stratégies de croissance ou de coopération ? Les enjeux pour l'accueil du jeune enfant », in Gardin L., Jany-Catrice F., *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, PUR.

Polanyi, K., 2007, « Le sophisme économiciste », *Revue du MAUSS*, 2007/1 (n° 29), p. 63-79.

Polanyi, K., 2011, [1977], *La subsistance de l'Homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, Paris, Flammarion.

Power M., 1997, *La société de l'audit. L'obsession du contrôle*, Paris, La Découverte

Prouteau L., 2018, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, Synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations - CSA.

Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, INJEP, La documentation Française, Paris.

Richez-Battesti N., 2006, « Évaluer la production associative par les pouvoirs publics : du contrôle à la coproduction des critères ?», in Engels X., Hély M., Peyrin A., Trouvé H. (dir.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, p. 115-128

Richez-Battesti N., 2006, L'économie sociale comme révélateur des transformations des modes de gouvernance de l'État social depuis 1945, *Colloque CES-MATISSE État et régulation sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique ?*, 11-13 septembre, Paris.

Rosanvallon P., 1981, *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil

Schlager, E., Ostrom, E., 1992, « Property Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis », *Land Economics*, 68, p. 249-262.

Schwartz Y., 2010, Quel sujet pour quelle expérience ?, *Travail et Apprentissages*, pp.11-24.

Schwartz Y., 2011, Pourquoi le concept de corps-soi ? Corps-soi, activité, expérience ; *Travail et Apprentissages*, pp.148-177.

Seghers V., Lallemand S., 2007, *L'audace des entrepreneurs sociaux. Concilier efficacité économique et innovation sociale*, Paris, Autrement

Servet J-M., 2007, « Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire », *Revue Tiers Monde*, vol. 190, no. 2, p. 255-273.

Servet, J-M., 2013, « Le principe de réciprocité aujourd'hui. Un concept pour comprendre et construire l'économie solidaire. » *in* Isabelle Hillenkamp éd., *Socioéconomie et démocratie: L'actualité de Karl Polanyi* (pp. 185-213). Toulouse: Érès.

Simonet M., 2018, *Le travail gratuit, la nouvelle exploitation* ? ed. Textuel.

Stiegler B., 2019, *Il faut s'adapter. Sur un nouvel impératif politique*, Gallimard, Paris

Stievenart E., Pache A.C., 2014, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *RECMA*, n° 331, p. 76-92

Studer M., 2021, *Évaluer l'économie sociale et solidaire. Socio-Économie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social*, thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Lille

Tchernonog V., 2018, *Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ?, octobre.*(www.associations.gouv.fr)

Tchernonog, V., 2013, « Le paysage associatif français, mesures et évolutions », *Dalloz Juris associations*.

Topalov Ch., 1999, *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales.

Ulmann A.-L., 2019, « L'évaluation en formation à l'aune des enjeux du travail », Chouanière D. (dir.), *Précis d'évaluation des interventions en santé au travail*, Toulouse, Octarès, p. 235-

Van De Ven A., Poole M., 1995, « Explaining Development and Change in Organizations", Academy of Management Review, vol. 20, n°3, p.510-540

Verstraete T., Kremer, F. Jouison-Laffite E., 2012, Le business model : une théorie pour des pratiques, Entreprendre & Innover, Vol.1, n°13, 7-26.

Verstraete, Jouison, 2019, Anthropological Interpretation of the Business Model: Myth, Institutionalization and sharing, Journal of Business Models, Vol.7 , n°4, 59-65.

Zarifian Ph., 2002, L'entreprise de service, J. Gadrey, Ph. Zarifian, *L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalités* ; Collection Entreprises et Carrières, Edition

Zask, J., 2020, « La participation bien comprise, *Esprit,* n°2020/7-8, juillet-août, p.119-12

Bibliographie sur les centres sociaux

Actualités Sociales Hebdomadaires, 2013, « Centres sociaux : du loisir au pouvoir d'agir des habitants », n° 2815, juin.

« Autour du non-public », 1976, *Centres sociaux*, n°143, mai-juin, p. 20-22.

Apel G., 1969, « L'action des centres sociaux en France », *Centres sociaux*, n. 101, p. 1-8

Arnion J.-M., Mazé J., 1952, « Rapport sur les centres sociaux », *Informations sociales*, n°13, p. 691-705

Astier I., Disselkamp A., 2010, « Pauvreté et propriété privée dans l'Encyclique Rerum Novarum », *Cahiers d'économie politique*, n°59 (2), p. 205-224.

Bassot M.-J., Diémier Marie, 1927, « Les Centres sociaux », reproduit dans *Ouvertures. La revue des Centres sociaux*, n°6-7, 1991-1992, p. 3-27.

Bousseyroux P., 2012, « Robert Garric, Les Equipes sociales et le travail social », *Vie sociale*, n°2 (2), p. 67-83

Bresson M., 2001, « Action sociale localisée et contrainte économique. Enquête dans les centres sociaux associatifs de la Communauté urbaine de Lille », *Espaces et Sociétés*, vol. 3, no. 103, p. 143-164.

Bresson M., 2004, « La participation des habitants contre la démocratie participative dans les centres sociaux associatifs du nord de la France », *Déviance et Société*, vol. 28, no. 1, p. 97-114.

Bresson M., 2016, « La relation de service dans l'action sociale et la nouvelle gestion publique », *Vie sociale*, vol. 2, n° 14, p. 107-125.

Céroux B., 2012, « Les projets des centres sociaux au cœur du lien social », *Revue Informations sociales*, n° 172, p. 91-93.

Céroux B., Crépin C., 2013, « Les centres sociaux et l'animation sociale dans la politique familiale », *Revue des politiques sociales et familiales*, n° 112, p. 107-114.

Costa de Beauregard A., 1896, « La charité sociale en Angleterre », *Le Correspondant*, T. 184, p. 809-831.

Cottin-Marx S., et Paradis E., 2020, « Les directeurs·trices de centres sociaux face à la bureaucratisation. Les conditions de travail dans le monde associatif dépendantes de l'action des pouvoirs publics ? », *RECMA*, vol. 357, no. 3, p. 109-120.

Crépin C., 2013, « Impact redistributif des équipements de la politique familiale : éléments de réflexion », *Revue des politiques sociales et familiales*, n° 112, p. 121-126.

Dessertine D., Durand R., Eloy J., Gardet M., Mareck Y., Tétard F., 2004, *Les Centres sociaux 1880-1980. Une résolution locale à la question sociale ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion

Durand R., 1996, *Histoire des centres sociaux. Du voisinage à la citoyenneté*, Paris, Syros, reproduit à La découverte, 2006

Draperi, J., 2018, Regrouper des personnes plutôt que des capitaux : associations et coopératives, *Cahiers de l'action*, 50, 71-78.

Eloy J., 2009, « La promotion de la vie sociale dans les nouveaux ensembles urbains. L'exemple des centres sociaux », *Revue du Nord*, n°381 (3), p. 563-574.

Eloy J., 2012, « Les maisons sociales et les résidences sociales ou le développement collectif par les reconnaissances mutuelles », *Vie sociale*, n°2 (2), p. 53-66

Eloy J., 2015, « L'apport du socioculturel à la cohésion sociale au regard de la longue histoire des centres sociaux », *Informations sociales*, n°190 (4), p. 37-45

Faure E., Delaire Y., Saint Germain B., 2016, *Fusion d'EPCI. Le devenir des centres sociaux agréés CAF*, Banque des Territoires, FCSF, mai, 52 p.

Fayet Scribe S., 1990, *La résidence sociale de Levallois Perret (1896-1936)*, Ramonville, Erès.

FCSF, 2020, *Accompagner l'évolution des modèles socioéconomiques des centres sociaux. Point d'étape d'une priorité politique*, novembre, 69 p.

Lestavel J., 1977, « Aux origines des centres sociaux », *Centres sociaux*, n°148, p. 2-5

Louis J., 2021, *Le pouvoir d'agir dans les centres sociaux : un nouveau rapport au politique ? Etude à partir de l'expérimentation des « tables de quartier »*, Doctorat d'Aménagement et d'urbanisme, Université Paris Nanterre

Mattson K., 2011, « Consolider les fondements de la démocratie : le mouvement des centres sociaux aux USA durant l'ère progressite », in Marie-Hélène Bacqué et al, *La démocratie participative*, Paris, La Découverte, p. 191-209

Outin J-C., Dauphin S., 2019 "Les politiques sociales locales. Programme de recherche", *Les Dossiers de la DREES*, février, n° 33, 84p.

Penon A., 2021, Les associations du secteur social et médico-social à la croisée des chemins : choisir de dépasser les concurrences en faisant réseau, *Vie Sociale*, n°31-32, dossier Concurrence et interventions sociales et médico-sociales, Janvier, pp.283-300.

Perin C., 2020, « Entre injonction institutionnelle et réalité de terrain, quelle place pour les habitants ? Territoires et habitants : moteurs des centres sociaux et culturels », *Empan*, vol. 120, no. 4, p. 60-67.

Reinders R. C., 1982, « Toynbee Hall and the American Settlement Movement », *Social Service Review*, vol. 56 (1), p. 39-54.

Sénacs, 2019, *Observatoire des centres sociaux et des espaces de vie sociale*. (disponible sur www.senacs.fr)

Thery H., 1980, « Pour quelle vie sociale ? », *Centres sociaux*, n°166-167, p. 1-5

Vaucelle B., 2008, « Les fonctions territoriales de la prestation d'animation globale », *Recherches et Prévisions*, n° 93, p. 93-101.

Wagner A. R., 2006, «The international federation of settlements and neighbourhood centres : celebrating 80 years and committing to a new future », *International Federation of Settlements (IFS) International Conference*, Berlin.

Zappi L., 2022, *Les visages de l'État social. Assistantes sociales et familles populaires durant l'entre-deux guerres*, Paris, Presses de Sciences Po.

Bibliographie sur les tiers-lieux

Asgora, 2017, « Typologie tiers-lieux », https://fr.slideshare.net/Asgora/typologie-tierslieux

Balaï, C., 2011, Les tiers lieux, espaces d'émergence et de créativité, en ligne : http://recherche-action.fr/tierslieunomade/2017/04/07/les-tiers-lieux-espaces-demergence-et-de-creativite/

Ballon, J., Veyer, S., 2020, « Re-Embedding Work in a Political and Social Project: The Case of Business and Employment Cooperatives in France », *Journal of Innovation Economics & Management*, 2020/1, n° 31, p. 101-122.

Bazin, H., 2022, « Entre éducation populaire et tiers lieux, Pour une pensée alternative des tiers espaces », LISRA, en ligne : https://recherche-action.fr/hugues-bazin/2022/06/29/entre-education-populaire-et-tiers-lieux/

Besson, R., 2014, Le paradigme économique des tiers lieux, en ligne : https://www.echosciences-grenoble.fr/articles/le-paradigme-economique-des-tiers-lieux

Besson, R., 2014, *Production et valorisation des innovations au sein des Tiers Lieux. L'émergence d'un nouveau paradigme marchand ? Étude de Tiers Lieux français et espagnols*, Rapport pour la Chaire innovation, Grenoble INP.

Besson, R., 2017, « Rôle et limites des tiers-lieux dans la fabrique des villes contemporaines », *Territoire en mouvement*, n°34.

Besson, R., 2018, *Exploration des tiers-lieux comme un vecteur de transition écologique et solidaire*, Rapport réalisé pour le Commissariat général au développement durable, Ministère de la transition écologique et solidaire, en ligne.

Burret, A., 2015, *Tiers lieux et plus si affinités*, FYP éditions.

Burret, A., 2017, *Étude de la configuration en Tiers-Lieu : la repolitisation par le service*, Thèse en Sociologie, Université de Lyon.

Burret, A., Duriaux, Y., Le manifeste des tiers lieux, en ligne : https://movilab.org/wiki/Le_manifeste_des_Tiers_Lieux

Carton, R., 2019, *Les tiers-lieux en Lorraine. Caractéristiques et limites d'un phénomène contemporain,* mémoire de master 2 Innovations culturelle et sociale, UFR SHS-Metz, Université de Lorraine.

CCI IDF, 2022, *Tiers-lieux en Ile-de-France. Quels usages pour les entreprises franciliennes ?*, Étude, juin, 43 p.

Charrin, E., 2021, « Pourquoi les promoteurs se ruent sur les squats d'artistes », *Marianne*, publié le 27 septembre 2021, en ligne : https://www.marianne.net/culture/pourquoi-les-promoteurs-se-ruent-sur-les-squats-dartistes

Collectif, 2021, *Tiers-lieux à but non lucratifs*, coédition Relier et réseau des CREFAD, Saint-Just La Pendue, 113 p.

Coopérative des tiers-lieux, 2018, *Rapport tiers-lieux à l'usage des collectivités. Comment faciliter le développement des tiers-lieux dans vos territoires ?,* réalisé à la demande de la région Nouvelle Aquitaine, en ligne : https://coop.tierslieux.net/

Coopérative des tiers-lieux, 2020, *Les cahiers du Labo*, en ligne : https://coop.tierslieux.net/wp-content/uploads/2020/10/cahier-labo-tierslieux.pdf

CRIDA, 2014, *Monographie Reactyst,* septembre, 19 p., en ligne : https://www.rtes.fr/

Defalvard, H., 2022, « La société du commun. Quelle (r)évolution pour l'ESS ?, *Recma,* n°363.

Flodrops, H., 2021, « Le budget contributif dans le collectif Reactyst : L'exemple en pratique », *Imaginaire Communs,* n°1, 2021, p. 6-11.

Genoud, P., Moeckli, A., non daté, « Les tiers lieux, espaces d'émergence et de créativité », en ligne, consulté sur https://lamusegeneve.files.wordpress.com/2010/03/03_patrick-genoud-alexis-moecli-2.pdf

Labo de l'ESS, 2019, *Abribus Metz. Un tiers-lieu matérialisant l'ambition de Metz d'être un territoire de rencontre entre art et tech*, monographie, mars, 6 p., en ligne.

Lallement, M., 2015, *L'âge du faire. Hacking, travail et anarchie*, Paris, Seuil.

Lallement, M., 2019, *Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans les communautés utopiques*, Paris, Seuil.

Lecher, E., 2022, *Tiers-lieux et collectivités territoriales*, Mémoire de Master 2 Tiers-lieux et dynamiques territoriales, UPHF, Valenciennes, 86 p.

Levy-Waitz, P., 2018, *Mission coworking : faire ensemble pour mieux vivre ensemble*, rapport réalisé avec l'appui du CGET, Fondation Travailler autrement.

Lewy-Waitz, P., France Tiers-Lieux, 2021, *Nos territoires en action,* rapport en ligne : https://francetierslieux.fr/wp-content/uploads/2021/07/Rapport-France-Tiers-Lieux-2021-complet.pdf

Maravilla, M., 2022, *Mise en œuvre des droits culturels dans un tiers lieu à vocation culturelle,* Mémoire de Master 2 Tiers-lieux et dynamiques territoriales, UPHF, Valenciennes, 109 p.

Martin, C., 2019, « Questionner l'utopie des tiers-lieux : injonctions à la création et limites », *in* Vovou I., Andonova Y., Kogan A.-F. (dir.), *La contagion créative. Médias, industries, récits, communautés / The creative contagion. Media, industries, storytelling, communities*, Athènes, Université Panteion, p. 156, en ligne : https://crea2s.hypotheses.org/298

Martin, C., Pereira, C., 2021, « Les tiers-lieux, espaces d'expérimentation du commun ? », *in* Marchal H., Stébé J.-M. (dir.), *L'essor des biens communs. Une analyse pluridisciplinaire des communs*, Territoires contemporains - nouvelle série, en ligne, 7 septembre 2021, n° 15.

Movilab, non daté, *Portail des modèles économiques des tiers-lieux*, wiki, https://movilab.org/wiki/Portail_des_mod%C3%A8les_%C3%A9conomiques_des_tiers-lieux

Oldenburg, R., 1989, *The great good place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty parlors, General stores, Bars, Hangouts and how they get you through the day*, Paragon House.

Palou, O., 2022, *Tiers-lieux, inclusion et handicap psychique*, Mémoire de Master 2 Tiers-lieux et dynamiques territoriales, UPHF, Valenciennes, 82 p.

Prima Terra, Durand, J, A., *Tiers-lieux de l'objet à émergences à l'objet de transformations*, Les Carnets de notes de Prima Terra, Faire école de l'inventivité territoriale, consulté sur https://www.prima-terra.fr/2019/10/tiers-lieux-de-lobjet-emergences-lobjet.html

Quignon, C., 2012, « Les start-up se pressent à La Cantine », *Le Monde,* 27 août.

Société des Espaces Tiers, *Rapport d'activités 2020*.

Trendel, P., 2021, « Le budget contributif dans le collectif Reactyst : Analyse et perspective », *Imaginaire Communs*, n°1, p. 12-19.

Trupia, D., V., 2016, « Produire un espace hybride de coopération. Une enquête ethnographique sur *La Cantine* », *Réseaux*, 2016/2, n° 196, p.111-145.

Tylios Open Source, *Tiers Lieux libre et Open source,* wiki, https://movilab.org/wiki/Tiers_Lieux_Libres_et_Open_Source

Valentie, M., 2022, *Un tiers-lieu culturel au regard des concepts d'innovation sociale, d'émancipation et de transformation sociétale*, Mémoire de Master 2 Tiers-lieux et dynamiques territoriales, UPHF, Valenciennes, 99 p.

Van Berkum, C., 2022, *Élaboration d'une démarche d'accompagnement de communes de la Métropole Européenne de Lille dans l'émergence de tiers-lieux*, Mémoire de Master 2 Tiers-lieux et dynamiques territoriales, UPHF, Valenciennes, 110 p.

Vancoppenolle, C., 2022, *Les tiers- lieux, une innovation pour les établissements scolaires ?,* Mémoire de Master 2 Tiers-lieux et dynamiques territoriales, UPHF, Valenciennes, 70 p.

Vers le Haut, 2018, *Manifeste pour la responsabilité éducative des entreprises - Idées & actions pour mieux impliquer les entreprises comme acteurs de l'éducation*, think tank Vers le Haut, juin.

Vialeron, C., Coopérative Tiers-Lieux d'Aquitaine, « Devenir facilitateur.ice de tiers-lieux », Communication aux *Journées Tiers-lieux : l'école du faire*, 17-18 novembre 22, Tourcoing, Le Cube.

Wozniak F., 2021, *Comment implanter un tiers lieu à dominante culturelle sur le Valenciennois ?* Mémoire de Master 2 Tiers-lieux et dynamiques territoriales, UPHF, Valenciennes, 82 p.

Bibliographie sur inclusion et emploi

Association TZC (2017) « Étude macro du coût de la privation d'emploi », https://www.tzcld.fr/wp-content/uploads/2017/07/Etude-macro-MAJ-20170613.docx.pdf.

ATD Quart Monde, 2014, « *Demande d'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée ».* Note de présentation», 16 p. https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2013/11/2014-06-01-Note-de-présentation.pdf

Becquet V., 2012, « Les 'jeunes vulnérables' : essai de définition », *Agora*, n° 62, pp. 51-64

Bouba-Olga O. (dir.) (2021), *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée,* Rapport final du comité scientifique pour la DARES.

Bruno I., Didier E., 2013, *Benchmarking*. *L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte

Cairo-Crocco M., 2020, L'évaluation dans l'insertion par l'activité économique : une technique de gouvernementalité tournée vers la reconnaissance ? (Coord.) Demeester, A. De Giorgi, B. Gouchan, Y. *L'évaluation à l'épreuve du contexte. Pratiques et réflexions.* Aix-en-Provence : Presses Universitaires de Provence, 115-127.

Canguilhem G., 1947, « Milieu et Normes de l'homme au Travail », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Éditions du Seuil, Paris, p. 120-136

Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Gallimard, Paris

Castel R., 2007, « 20. Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précariat », in Paugam S. (éd.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales.* Paris, Presses Universitaires de France, pp. 415-433, https://doi.org/10.3917/puf.pauga.2007.02.0415

Castel Robert, 2009, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil

Castra D., 2011, « L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ? », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40/4, DOI : https://doi.org/10.4000/osp. 3598

Chauvigné C., Lerouvillois P., Souchet J.-L., 2014, *Travailler pour s'inclure : L'expérience d'ADC Propreté*, Editions Rue de l'Echiquier, Paris.

Couronné J., Lima L., Rey F., Rist B., Roux N. Trajectoires et insertions des personnes très éloignées de l'emploi (TIPEE). [Rapport de recherche] Cnam ; IRES. 2017. hal- 02011280

Crocco, M. 2013, thèse de doctorat, Aix-Marseille Université.

Crocco, M., Mailliot S., 2015, « Insertion, formation et qualification au service des jeunes et des collectivités », *Éducation Permanente*, Hors-Série Éducation Permanente/AFPA, p. 97-106

Dejours C., 2022, « Travail et souffrance éthique. L'institution judiciaire à l'ère gestionnaire », *Délibérée*, N° 15, p. 70-75. DOI : 10.3917/delib.015.0070

Dejours Ch. (2010) « Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation. Entretien Christine Delory-Momberger » in Le sujet dans la cité 2010/1 (n° 1), p. 59 à 72.

Detchessahar, M., 2001. « Quand discuter c'est produire ». *Revue française de gestion*, pp. 32-43

Eme B., 2010, « Petite histoire de l'insertion par l'économique », *L'insertion par l'activité économique, Alternatives Économique, Hors Serie Poche N° 44*, pp. 18 - 20

Eme B., 2012, « Insertion » pp. 401 - 407 in Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. (dir.) *Dictionnaire du travail*, PUF, Paris

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2004, Kok, W., *Jobs, jobs, jobs : creating more employment in Europe : report of the Employment Taskforce chaired by Wim Kok : November 2003*, Publications Office,

https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/eba3e718-ec56-4da4-8b01-0c9101c8d4ac

Fonds d'expérimentation (2018) « Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. Bilan intermédiaire ».

Fretel A., Jany-Catrice F. (dir.) (2019), *Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille*, rapport intermédiaire au comité scientifique chargé de l'évaluation de l'expérimentation

Fretel A., Jany-Catrice F., Semenowicz P., Vatan S. (2020), *« Territoire zéro chômeur » face à la crise sanitaire, l'expérimentation métropolitaine de Lille*, rapport complémentaire au comité scientifique chargé de l'évaluation de l'expérimentation.

Gardin L. *et al.* (dir.), 2012, *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.

Getz I., Carney M., 2009, *Liberté et Compagnie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard

Gianfaldoni P., 2018, Les transformations contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail, *Marché & Organisations*, n°31, janvier, pp.81-101.

Gianfaldoni P., Lerouvillois P., Dupuis O., 2020, « Les impulsions concurrentielles dans l'insertion par l'activité économique », *Vie sociale*, n° 31-32, p. 241

Gianfaldoni P., Lerouvillois Ph., Dupuis O., 2021, Les impulsions concurrentielles dans l'insertion par l'activité économique, Vie Sociale, n°31/32, dossier « Concurrence et interventions sociales et médicosociales », Janvier.

Gianfaldoni P., Morand P.-H., 2015, Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: Old Ideas for New Firms? , *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, 2, 199-219.

Gorz A. (1988), *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Paris, Editions Galilée.

Graeber D., 2018, *Bullshit Jobs*, Paris, ed. Les liens qui libèrent.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A., 1997/2001 Comprendre le travail pour le transformer : La pratique de l'ergonomie, Montrouge, ANACT

Hibou B., 2012, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte,

Higelé J.-P. et Beraud M. (2016), « Le projet d'entreprise à but d'emploi. Peut-on faire de l'emploi sur mesure pour les chômeurs de longue durée ? », *15èmes journées internationales de sociologie du travail*, Athènes, 11-13 mai.

Jorro A., 2015, « De l'évaluation à la reconnaissance professionnelle en formation », *Revue française de pédagogie* 190, pp. 41-50 ; rfp.revues.org/4697

Jory H., 2021, « La participation/évaluation à l'aune des dispositifs d'emploi à destination des publics dits « vulnérables » », *Pensée plurielle*, 53, pp. 20-35, DOI : 10.3917/pp.053.0020

Kleszczowski J., 2020, « Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil », *Finance Contrôle Stratégie*, http://journals.openedition.org/fcs/5731

Le capitaine J-Y, 2013, « L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds », *Empan*, n° 89, p. 125-131. DOI : 10.3917/empa.089.0125

Linhart D., 2022, « Entreprise libérée, salariés toujours subordonnés », E. Donaggio, J. Rose, M. Cairo (dir.), *Travail et liberté aujourd'hui*, Toulouse, Érès

Moreau G., 2016, « L'apprenti et son maître », *Recherche & formation*, n° 83, p. 19-31. DOI : 10.4000/rechercheformation.2692

Retsin C., 2022, *Analyse du processus d'institutionnalisation d'une expérimentation pour l'emploi. Le cas de « Territoires zéro chômeur de longue durée » à Jouques*. Thèse d'économie, Université de Aix-Marseille, juillet.

Schwartz (dir.) Y., 1997, *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*, Paris, PUF.

Schwartz Y., 2000, *Paradigme ergologique ou métier de philosophe*, Toulouse, Octarès

Schwartz, Y, 2004, « La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible », *L'Homme & la Société*, n° 152-153, pp. 47-77

Semenowicz Ph, Fretel A, Jany-Catrice F. et Vatan S. (article soumis), « Territoires zéro chômeur de longue durée : rupture ou convergence avec l'insertion par l'activité économique ? », miméo.

Vatan S., Fretel A., Jany-Catrice F., Semenowicz Ph., (travail en cours), « Quelle ESS pour quel développement économique de l'expérimentation TZCLD ? », miméo.

Table des matières

Sommaire **2**

INTRODUCTION GENERALE **3**

PARTIE I : LE MSE D'ORGANISATIONS INSTITUEES DANS LE CHAMP BALISE DE L'ACTION SOCIO-EDUCATIVE ET SOCIOCULTURELLE **11**

Introduction générale **12**

Chapitre 1. Le modèle socioéconomique institutionnalisé des centres sociaux **15**

I. Le contexte macro-institutionnalisé des MSE 15

1. Avant 1945 : Les premiers centres sociaux, des associations au service des familles populaires sans appui de l'État social 15

2. 1945 – 2022 : Des centres sociaux soutenus par l'État social au risque de leur autonomie ? 19

2.1. L'institutionnalisation du mouvement des centres sociaux 20

2.2. Les centres sociaux entre politique familiale et politique urbaine 22

2.3. Une autonomie questionnée 24

II. Entre territorialité et territorialisation des MSE : proximités et dynamiques réciprocitaires 28

1. Décliner son projet social en activités : entre construction de projets "pour" et "par" les habitants et offre de services 29

1.1. Le projet social, une élaboration collective structurante, quasi contractuelle 29

1.1.1. Le projet social : un document de référence institutionnelle pour une mission d'intérêt général 29

1.1.2. Le projet social : un espace de concertation multi acteurs, garant d'une autonomie associative ? 32

1.2. L'activité : du cœur de métier aux extensions intersectorielles, quels effets sur la nature des relations de service ? 33

1.2.1. Activités, rapport à l'activité et transversalité 33

1.2.2. Des dispositifs localisés qui transforment la relation de service 36

2. Des organisations associatives différenciées, ancrées dans des dynamiques réciprocitaires encore mal identifiées 37

2.1. L'implantation territoriale des organisations : des configurations locales déterminantes 38

2.1.1. Le degré d'autonomie à l'égard de la collectivité de référence 38

2.1.2. L'adaptation du MSE aux spécificités territoriales 39

2.1.3. La recomposition des territoires d'intervention 40

2.2. Vie associative : des paradoxes de la participation des habitants aux enjeux de professionnalité 42

2.2.1. La participation des habitants : ressource ou contrainte pour les CS ? 42

2.2.2. L'organisation du travail : rationalisation, externalisation, habileté professionnelle 43

2.3. Coopérations, maillage territorial : des proximités spatiales et organisées 44

2.3.1. Des logiques partenariales aux coopérations et maillage territorial : création et valorisation de ressources 45

2.3.2. Favoriser les proximités géographiques, organisées, sociales et cognitives 46

Chapitre 2. La rationalité située des modèles économiques **50**

I. Une régulation publique à géométrie variable 51

1. La centralité des financements publics 51

2. Une régulation publique tutélaire enracinée 52

3. Une régulation publique quasi-administrée et conventionnée 54

4. Des innovations de service en économie sociale et solidaire 55
II. Les différents registres de la régulation monétaire et marchande 56
1. La régulation quasi-marchande 57
2. La valorisation monétaire marchande 60
3. Le travail en hétérogénéité 63
4. Sens et non-sens de la valorisation du bénévolat 66
4.1. Données et éléments de réflexion sur la quantification et la qualification du bénévolat 67
4.2. Critique de l'instrumentation-rationalisation du bénévolat et de sa transfiguration 70

Conclusion 72

PARTIE II. LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DES TIERS-LIEUX ASSOCIATIFS 76

Chapitre introductif. Contextualisation et présentation des cas 77
I. Revue de littérature et diversité des tiers-lieux 77
1 L'histoire du concept et les approches théoriques 77
2. Les tiers-lieux aujourd'hui en France 80
2.1 Une diversité de définitions 80
2.2 Les approches typologiques 82
2.3. Données de cadrage sur les tiers-lieux 84
II. Présentation synthétique des cas retenus en Hauts-de-France et Grand-Est 86
1. Méthode 86
2. Identification des lieux et collecte de données 87

Chapitre 1. L'accès au foncier, l'enjeu du capital 95
I. Le lieu comme point de départ ou d'aboutissement de la dynamique du tiers-lieu 95
II. Les propriétés d'associations initiatrices des tiers-lieux 96
III. Les mises à disposition et locations par le public 97
IV. Les locations par les bailleurs sociaux 98
V. L'obtention d'un lieu auprès d'un propriétaire privé 99
VI. Pistes de réflexion face aux difficultés liées à l'accès au lieu en cas de location ou mises à disposition 101

Chapitre 2. Les ressources et leurs hybridations 103
I. Le modèle économique des tiers lieux 103
II. Une typologie d'hybridation 106
1. Une hybridation ancrée prioritairement sur la réciprocité et des ressources monétaires limitées 106
2. Une hybridation avec une place centrale de la redistribution et de la réciprocité 107
3. Une hybridation ancrée prioritairement sur la réciprocité avec une logique marchande problématique et un financement redistributif complémentaire indispensable 109
4. Une hybridation ancrée prioritairement sur la redistribution et une aspiration au marché 111
5. Croisement des droits de propriétés et types d'hybridation des ressources 112

Chapitre 3. Le travail « dans » et « à partir » des tiers-lieux 114
I. Le « travail » pour faire fonctionner le lieu 114
1. L'importance de la dimension « contributive » dans le fonctionnement des tiers lieux 114

2. La professionnalisation des « facilitateurs » de tiers-lieux 116
3. Une expérimentation pour dépasser les modèles salariés et bénévoles de gestion des tiers lieux : le modèle contributif 119
II. Le « travail à partir du lieu » 120
1. Diversité d'activités et d'emplois générés 120
2. Pluralité des statuts et précarité 123

Chapitre 4. La dimension sociopolitique : participation, gouvernance, politiques publiques et mouvements sociaux 125
I. Une aspiration à la « participation des publics » 126
1. De l'ambivalence de la participation 126
2. Une participation des publics différenciée selon les contextes 127
II. La gouvernance des tiers-lieux associatifs 131
III. Liens aux politiques publiques et aux mouvements sociaux 133
1. Liens aux politiques publiques 133
2. Liens aux mouvements sociaux 137

Conclusion 139

PARTIE III. MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DANS L'INCLUSION ET L'EMPLOI 143

Chapitre 1. L'EBE dans une métropole des Hauts-de-France. Débat autour des composantes d'un modèle socio-économique et de ses évolutions 144
Introduction 144
I. Le projet territoire zéro chômeur de longue durée : la définition d'une EBE centrée sur un modèle socio-économique cherchant à activer les dépenses passives 145
1. Les grands principes sur lesquels repose TZC 146
2 L'EBE une entreprise singulière 147
2.1 Le renversement de la logique de recrutement 147
2.2 Une nature d'activités spécifiques à faire vivre 148
2.3 Un modèle économique de l'entreprise fondé sur l'activation des dépenses passives 149
II. L'organisation en pratiques de l'EBE : vers un modèle socio-économique porté par la question du travail et du territoire ? 150
1. Le modèle économique de l'EBE : sortir d'une entrée centrée la contribution pour l'emploi 150
1.1. Des coûts non prévus : la question du fonds d'amorçage 151
1.2. La comptabilité de l'EBE lors de ses deux premières années d'existence : un coût de l'emploi qui dépasse la contribution pour l'emploi octroyée 152
1.3. Derrière le questionnement de la pérennité du soutien public, celui de la nature du coût de l'emploi créé 153
1.4. Derrière la question de la place à accorder au chiffre d'affaires, celle du modèle socio-économique 154
2 Le modèle d'activité : un ajustement de l'entrée par « les désirs » des personnes pour intégrer les « besoins » du territoire 156
2.1. État des lieux des activités 156
2.2. Activités et non concurrence, un ajustement en pratiques 157
2.3. Activités et compétences des personnes : intégrer les régulations des activités 158
2.4. Activités et territoire : assoir l'activité en intégrant les « besoins » du territoire 158

3. La mobilisation des « richesses humaines » : d'un objectif d'emploi à un objectif de travail et de ses formes de mobilisation 159
3.1. Au-delà de l'emploi, les obligations d'une entreprise vis-à-vis du travail..... 159
3.2. Le choix d'une EBE apprenante..... 161
3.3. Un choix peu évident à faire vivre en pratique nécessitant un accompagnement 162
3.4. La question du travail et de son organisation : un enjeu central du MSE de l'EBE 163
4. L'apport du territoire comme ressource de l'EBE 164
4.1 La dynamique territoriale, via le comité local pour l'emploi : une ressource essentielle du projet..... 165
4.2. Une dynamique territoriale dont les nouveaux statuts de l'EBE sont la trace 166
4.3. Le territoire comme composante du MSE..... 167
Conclusion..... 168
1. Qu'est-ce que l'entreprise ?..... 168
2. Qu'est-ce que le modèle ? 168
2.1. Le modèle comme compromis organisationnel 168
2.2. L'importance du travail dans les MSE..... 169

Chapitre 2. La traduction d'un MSE composite dans l'IAE..... 171
I. Contextualisation et présentation du cas étudié..... 171
1. L'insertion par l'activité économique 171
2. Méthodologie d'enquête..... 173
II. Une certaine conception de l'inclusion au cœur du projet social..... 174
1. Parcours d'insertion..... 175
2. L'encadrement de proximité : ASP-ETS 176
2.1 Le recrutement..... 177
2.2 Entre encadrement technique, formation et développement 178
3. Repenser l'accompagnement : la centralité de la formation 179
4. Un projet social voué à l'adaptabilité ?..... 180
III. Un projet associatif en constante évolution entre structuration et ruptures 181
1. Histoire d'AV du point de vue de sa structuration..... 181
1.1. Les premières années 182
1.2. Entre développement et démultiplication..... 182
1.3. Union associative 183
1.4. Restructuration 184
1.5. Tentative de stabilisation..... 184
2. Modèles de gouvernance et pratiques managériales 185
2.1. Évaluer ou mesurer : entre utilité sociale et impact social..... 186
2.2. Émergence de la notion d'« utilité sociale » 187
2.3. De l'utilité sociale à l'impact social..... 187
IV. Un modèle d'affaire en construction..... 189
1. Les évolutions constatées au prisme d'une ébauche d'analyse processuelle..... 189
2. Les principaux indicateurs économiques identifiés 191
3. Le modèle économique sous l'angle des sorties positives en emploi-formation 195
Conclusion..... 198

CONCLUSION GENERALE 200

1. L'hybridation des ressources des associations, ancrée dans la redistribution et la réciprocité 201
1.1. Des ressources monétaires d'abord publiques et faiblement marchandes 201
1.2. Le bénévolat 203
2. L'encastrement sociopolitique des « modèles socio-économiques » 204
2.1. Encastrement historique 204
2.2. Encastrement associatif 205
3. Le travail, un impensé des modèles socio-économiques ? 206
4. L'accès au capital 207
5. Utilité et impacts sociaux 208

Bibliographie générale 210
Bibliographie sur les modèles socio-économiques et généralités 210
Bibliographie sur les centres sociaux 215
Bibliographie sur les tiers-lieux 217
Bibliographie sur inclusion et emploi 219

Table des matières 223