Fragilité des associations : le management associatif en tensions

Journée d'étude IFROSS – IFMA, 17 juin 2026

Table ronde 1 — Reconfigurations de l'action publique, quelle place pour les associations ? Entre coopération, délégation et recomposition des rôles

Nom	Fonction	Organisation
Diego FERNANDEZ VARAS	Responsable de la vie associative et démocratie participative	Ville de Grenoble
Sarra EL IDRISSI	Sociologue	Université de Haute-Alsace
Carla ALTENBURGER	Sociologue, doctorante en sociologie	Université Paris Dauphine
Brigitte GIRAUD	Animatrice de la table ronde	Institut français du Monde associatif (IFMA)

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE, VICE-PRESIDENTE INSTITUT FRANÇAIS DU MONDE ASSOCIATIF

Bonjour à toutes et à tous. Je suis ravie d'être avec vous pour ouvrir cette première table ronde de la journée, consacrée aux reconfigurations de l'action publique et à la place des associations, entre coopération, délégation et recomposition des rôles.

J'animerai cette discussion avec Sarra El Idrissi, sociologue à l'Université de Haute-Alsace ; Carla Altenburger, sociologue et doctorante à l'Université Paris Dauphine ; et Diego Fernandez Varas, responsable vie associative et démocratie participative à la Ville de Grenoble.

Cette table ronde ne réunit pas, à proprement parler, des personnes intervenantes issues des sciences de gestion. C'est précisément ce qui peut permettre de marquer l'ouverture souhaitée entre l'IFROSS et l'Institut français du Monde associatif (IFMA): partir des réalités de terrain, des transformations de l'action publique et des pratiques associatives pour interroger, en creux, les enjeux de management associatif.

Les premiers travaux de l'Institut français du Monde associatif sur la gouvernance et le management associatif avaient mis en évidence trois tensions majeures. La première tension est celle entre projet politique et logique gestionnaire : la gouvernance associative relève à la fois d'un principe démocratique et d'un enjeu d'efficacité. La deuxième tension est celle entre contre-pouvoir et opérateur d'action publique : les associations peuvent être des acteurs critiques, mais aussi des partenaires, voire des prestataires. La troisième est la tension entre innovation démocratique et normalisation : les associations inventent-elles de nouvelles formes d'action collective ou s'alignent-elles progressivement sur les normes du management public, voire privé ?

Deux autres entrées nous intéressent également. La première concerne les modèles socio-économiques, entendus de façon large, incluant les richesses humaines — personnes bénévoles et salariées — mais aussi les coopérations et alliances. La seconde concerne la dimension territoriale. À l'Institut, cette question est devenue centrale, car elle reste encore peu abordée dans la littérature académique. Elle conduit à s'interroger sur la contribution des associations à la construction des territoires et sur la manière dont cette contribution transforme le regard porté sur elles.

Je propose d'entrer dans la discussion avec Diego Fernandez Varas. Vous avez souhaité intituler votre intervention : « De l'action publique sectorielle à la gouvernance démocratique du territoire ». Pour commencer, pouvez-vous présenter le paysage associatif grenoblois et la vision de l'échelle municipale à cet égard ?

DIEGO FERNANDEZ VARAS — RESPONSABLE VIE ASSOCIATIVE ET DEMOCRATIE PARTICIPATIVE, VILLE DE GRENOBLE

Merci pour cette invitation et pour la possibilité de partager l'expérience de la Ville de Grenoble dans sa relation avec les associations. L'échelle communale est d'abord celle de la proximité. Lorsqu'on évoque les relations entre collectivités locales et associations, la commune occupe une place particulière : elle est l'une des institutions publiques les plus proches des habitantes et des habitants.

C’est à cette échelle que se déploient concrètement de nombreuses politiques publiques : l’école, la culture, le sport, les solidarités, l’espace public, l’animation de proximité et les équipements. Cette proximité fait de la commune un espace privilégié de rencontre entre les institutions publiques et la société civile organisée, dont les associations constituent la forme principale en France.

À Grenoble, cette relation s’appuie sur un tissu associatif dense, riche et divers. Un premier Observatoire local de la vie associative a été réalisé il y a quelques années, et un second est en cours. Les données disponibles font état d’environ 4 900 associations actives à Grenoble, dont plus de 700 structures employeuses, représentant plus de 6 000 emplois. Ces chiffres datent de 2023 et devront être réinterrogés en 2026, compte tenu des difficultés actuelles que traversent les associations. Chaque année, plus de 250 associations sont créées, même si la vie associative se caractérise aussi par des trajectoires parfois très courtes et par un fort renouvellement.

Pour la Ville de Grenoble, les associations constituent une infrastructure économique, démocratique et sociale du territoire. Elles « construisent du territoire ». Elles sont aussi le socle de nombreux services, de la création de liens sociaux, du développement des solidarités et de l’animation d’espaces de débat démocratique.

À la fin du dernier mandat municipal, nous avons réalisé un bilan des soutiens à la vie associative et citoyenne. Ce bilan montre que les associations ne sont plus seulement considérées comme bénéficiaires des politiques publiques. Elles deviennent des partenaires, des productrices de connaissances et, parfois, des contre-pouvoirs critiques vis-à-vis de la collectivité.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE, VICE-PRESIDENTE INSTITUT FRANÇAIS DU MONDE ASSOCIATIF

Quels sont les différents types de relations entre la Ville et les associations ? Quels sont les formes de relation historiquement établies, et que traduisent-ils du rapport de la Ville à ses associations ?

DIEGO FERNANDEZ VARAS — VILLE DE GRENOBLE

Les formes classiques de la relation entre collectivités territoriales et associations relèvent d’abord de la subvention comme soutien. La collectivité reconnaît qu’une association porte une action d’intérêt général, utile au territoire, dotée d’un intérêt

local et contribuant aux politiques publiques de la ville. Ce soutien peut prendre la forme de ressources financières ou non financières.

À Grenoble, ville de 156 000 habitants, les subventions financières annuelles aux associations représentent environ 18 millions d'euros. Si l'on intègre les soutiens non financiers — mises à disposition de locaux, prêts de salles, accès à des équipements spécifiques, accompagnement technique, méthodologique, dispositifs de formation, accompagnement juridique — on atteint environ 30 millions d'euros de soutien. La Ville dispose par exemple d'environ 180 salles mobilisables.

Il existe aussi un niveau plus contractualisé, celui du partenariat, parfois sous forme de délégation de service public ou d'autres formes de conventionnement. Cela concerne notamment des domaines comme la santé, certains équipements culturels ou encore les stratégies alimentaires de la Ville.

Mais les associations ne jouent pas seulement le rôle d'opératrices des politiques publiques. Dans une première approche, grâce à la subvention ou à la contractualisation, elles interviennent dans des champs thématiques — sport, culture, action sociale, santé — et mettent en œuvre des actions qui contribuent directement aux objectifs politiques et aux objectifs de politiques publiques, souvent explicités par des appels à manifestation d'intérêt, des cahiers des charges, des critères d'attribution de subvention ou des conventions.

Un deuxième rôle, de plus en plus reconnu, est celui de productrices de connaissances et d'expertes des usages et des vécus. Depuis plusieurs années, Grenoble développe une tradition participative forte. Les associations sont associées en tant que porteuses de connaissances : par leur présence quotidienne auprès des habitants, leur connaissance des milieux sociaux, leur capacité à identifier des signaux faibles que l'institution ne perçoit pas toujours.

Elles sont sollicitées dans des concertations traditionnelles, mais aussi dans des dispositifs délibératifs. Elles interviennent comme expertes reconnues par les habitants, dans des ateliers de projet, des ateliers d'initiative citoyenne, des conventions citoyennes ou auprès des conseils citoyens. Elles jouent alors un rôle d'intermédiaire entre les savoirs sociaux et les savoirs institutionnels, et nourrissent la réflexion des habitants comme celle des politiques publiques.

Cette évolution des associations, d'opératrices vers une expertise publique citoyenne, est de plus en plus présente. Elle n'est cependant ni totale ni continue. Nous sommes aussi dans des relations de pouvoir et des relations inégales : la collectivité est le financeur principal de nombreuses associations, ce qui crée des tensions et des situations complexes.

Les associations sont également des corps intermédiaires capables d'exprimer des contre-pouvoirs face à la collectivité, aux politiques publiques et aux décisions politiques. Depuis le dernier mandat, la Ville a explicitement reconnu la démocratie d'interpellation comme une manière d'exercer la participation citoyenne. Des procédures ont été formalisées pour reconnaître la place de la contradiction : médiations d'initiatives citoyennes, démarches portées par des collectifs d'habitants ou des associations, conventions d'initiative citoyenne ou votations d'initiative citoyenne, même si tous ces degrés n'ont pas encore été expérimentés.

Les associations peuvent ainsi interpeller les élus, contester certaines décisions, défendre des intérêts collectifs, porter la voix de groupes minoritaires ou minorisés, alerter et organiser des mobilisations citoyennes susceptibles de se confronter aux décisions de la collectivité. Ce rôle est reconnu, et il fait partie de la relation.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Je voudrais revenir sur la question des locaux. Dans plusieurs collectivités avec lesquelles l'Institut travaille sur les territoires, les locaux apparaissent comme un vrai point de tension entre associations et collectivités. La mise en discussion des locaux à Grenoble est-elle particulièrement significative ? A-t-elle des effets sur le pilotage associatif ?

DIEGO FERNANDEZ VARAS — VILLE DE GRENOBLE

À Grenoble, les mises à disposition de locaux à titre exclusif pour des associations, des collectifs ou des groupements d'associations représentent environ 80 000 m². C'est un levier majeur : cela équivaut à environ 10 millions d'euros de valeur locative annuelle, sur la base basse, mis gratuitement à disposition. Ce chiffre n'inclut pas les bâtiments entiers loués à certaines associations.

Malgré cet effort, la tension demeure forte. Nous recevons environ une cinquantaine de demandes par an et nous parvenons à répondre à la moitié d'entre elles. Dans le même temps, nous entrons dans une logique d'économie des ressources immobilières. Maintenir le patrimoine coûte très cher. Historiquement, Grenoble s'inscrivait dans une tradition de gratuité quasi totale : gratuité des mises à disposition, gratuité d'une grande partie des salles, parfois doublée d'une subvention de fonctionnement annuelle. Cette tradition, très ancrée dans la vie associative locale, est aujourd'hui réinterrogée, parce que nous ne pouvons plus fonctionner ainsi.

La Ville doit réaliser 15 millions d'euros d'économies en fonctionnement l'année prochaine et trouver plusieurs dizaines de millions d'euros en investissement. Les dotations de l'État diminuent, les charges salariales restent constantes et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous oblige à repenser nos modalités d'action.

C'est dans ce contexte que se pose la question de la gouvernance partagée : comment prendre collectivement des décisions qui peuvent remettre en cause des pratiques traditionnelles ? Nous l'avons expérimenté avec la Maison de la vie associative et citoyenne de Grenoble. Il s'agissait auparavant d'un hôtel d'associations : 25 salles étaient réparties entre 21 associations, avec quelques salles partagées. Aujourd'hui, seules quatre associations disposent d'espaces exclusifs et environ 400 associations utilisent le lieu.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Cette expérimentation interroge la notion de gouvernance partagée. Les associations s'y préparent-elles ? Les modalités relationnelles et de pilotage associatif sont-elles appelées à évoluer en termes de compétences, d'organisation et de ressources ? Cette évolution constitue-t-elle une avancée vers une co-construction plus importante du territoire ?

DIEGO FERNANDEZ VARAS — VILLE DE GRENOBLE

C'est en tout cas le souhait : construire le territoire autrement. Les associations s'y préparent en partie par la contrainte, parce qu'elles sont déjà confrontées à ces difficultés, avec ou sans soutien. Durant le mandat précédent, malgré la baisse des subventions d'autres collectivités, la Ville de Grenoble a maintenu, voire légèrement augmenté, son niveau de subventionnement. Les associations l'ont perçu comme un signe de confiance et cela a permis d'engager un travail commun.

Certaines associations expérimentent elles-mêmes de nouveaux modèles, par exemple dans des pépinières associatives installées dans des locaux privés, auxquelles la Ville peut participer en gouvernance. Les difficultés financières obligent les acteurs à se mettre autour de la table. Il faut toutefois assumer que ce sera parfois douloureux, car certaines associations devront renoncer à des pratiques qui leur étaient favorables, notamment concernant les locaux.

La Ville doit également modifier ses propres pratiques. Nous avions des équipements destinés aux associations, d'autres à la culture, d'autres encore à

l'école. Nous préparons désormais des usages plus mixtes de ces équipements. Il y a donc une double préparation : du côté de l'institution, que je connais mieux, et du côté des associations.

J'ai le sentiment que les dirigeants associatifs, en particulier dans les structures employeuses, ont conscience de ces difficultés, mais aussi de la fragilisation des nouvelles associations lorsqu'elles doivent recourir à des locaux privés, même avec des loyers solidaires. La politique de gratuité de la Ville a été généreuse, mais elle a aussi pu mettre en difficulté les modèles économiques de pépinières associatives qui louent des locaux à des tarifs solidaires et salarient des personnes pour accompagner les associations.

Il y a un double mouvement. D'un côté, les associations perdent du temps et de la capacité à faire de la gouvernance partagée, parce qu'elles sont prises dans la recherche continue de financements, la réponse aux appels à projets, les démarches administratives, les dossiers à déposer auprès de l'État, des fondations ou d'autres financeurs. Ces tâches ne sont pas leur cœur d'activité. Elles peuvent les éloigner de leur action principale et de leur capacité à gouverner collectivement.

De l'autre côté, les contraintes actuelles exigent précisément des compétences de gouvernance collective, traditionnellement fortes dans l'éducation populaire : discuter entre membres, définir les priorités, décider de ce à quoi il faut renoncer et de ce qu'il faut maintenir. Même lorsque les associations sont embolisées par les tâches administratives et la recherche de financement, on observe une volonté de prendre le temps pour trouver des solutions. Il existe donc une forme de préparation des deux côtés.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Merci, Diego. Carla Altenburger, votre thèse porte sur la politique alimentaire d'une grande ville française, en particulier sur la participation de l'économie sociale et solidaire. Votre questionnement porte sur la mise en marché de l'ESS pour rendre accessible une alimentation durable. Pouvez-vous présenter votre travail et le modèle de financement entrepreneurial qui semble dominer dans vos observations ?

CARLA ALTENBURGER — SOCIOLOGUE, DOCTORANTE, UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

Merci pour cette invitation. Mon travail de recherche, encore en cours, porte sur les recompositions des relations entre pouvoirs publics et économie sociale et solidaire. Je fais ici un pas de côté par rapport au secteur associatif strict, mais les modalités de financement de l'ESS éclairent aussi le secteur associatif, qui en fait partie. Elles peuvent aussi se développer aux dépens de financements attribués spécifiquement au format associatif.

Je m'intéresse à ces relations dans le cadre des politiques alimentaires locales, qui ont fortement recours aux associations et à l'ESS. L'aide alimentaire repose historiquement sur le secteur associatif. On observe aujourd'hui une multiplication des mobilisations autour de l'alimentation : coopératives, groupements d'achat, AMAP et autres initiatives. Ces mobilisations, parfois anciennes, connaissent une dynamique nouvelle.

Ces initiatives sont largement convoitées par les pouvoirs publics parce qu'elles permettent de répondre aux enjeux sanitaires, écologiques et sociaux des politiques alimentaires locales, émergentes depuis une quinzaine ou une vingtaine d'années. La question de l'accessibilité est devenue centrale, notamment depuis la crise du Covid, même si elle existait auparavant.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics tendent à faire de ces initiatives des opératrices de politique publique. Ce qui m'a intéressée, c'est d'observer comment, dans une politique alimentaire spécifique, la collectivité étudiée contribue à mettre en marché l'ESS.

Par mise en marché, j'entends un alignement des structures de l'ESS sur l'économie marchande : développement de ressources privées, notamment issues d'activités marchandes ; adoption de pratiques managériales proches de celles de structures lucratives ; et, plus largement, développement d'une frange marchande et entrepreneuriale au sein de l'ESS, notamment à travers l'essor de l'entrepreneuriat social.

J'ai cherché à comprendre comment les pouvoirs publics locaux participent à ces évolutions et les encouragent. Le modèle de financement observé consiste à passer d'une logique de subventionnement fondée sur des subventions reconductibles destinées à financer l'action de structures jugées utiles par la municipalité, à une logique d'investissement. Ce modèle valorise l'indépendance vis-à-vis des subventions et l'adoption de modes de gestion inspirés du secteur lucratif.

Je propose de rapprocher cette logique de tendances plus générales de l'évolution des politiques publiques, en particulier d'une logique d'activation. Les subventions sont considérées comme des outils d'investissement destinés à financer la prise d'autonomie des structures. On peut faire un parallèle avec l'activation des

dépenses sociales, par exemple dans le passage du RMI au RSA, et avec l'idée d'un État social investisseur valorisant les dépenses sociales dites actives au détriment des dépenses dites passives.

Cette évolution tient d'abord à la volonté de la municipalité étudiée d'inscrire le soutien à l'ESS dans une politique de développement économique. Elle tient aussi aux profils des agents publics à l'origine de ces politiques : ils ne sont pas toujours acculturés au milieu associatif ou à l'ESS et adoptent plutôt une approche technique, centrée sur l'optimisation, notamment de l'impact environnemental des structures.

Dans cette perspective, favoriser l'indépendance vis-à-vis des subventions permettrait de financer davantage de structures et donc d'augmenter l'impact de la politique publique. Cette logique est étroitement liée au fait de considérer ces structures comme des opératrices de politique publique.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

On passe donc d'une subvention pérenne à une subvention d'amorçage. Dans ce modèle entrepreneurial, quels instruments la ville mobilise-t-elle pour stimuler ces évolutions ?

CARLA ALTENBURGER — UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

Il est important de regarder concrètement les dispositifs qui soutiennent ce modèle. Le premier instrument est la subvention directe, souvent délivrée par appel à projets. Je me suis intéressée au paramétrage de ces appels à projets, dans une perspective de sociologie des instruments d'action publique. Il existe une interdépendance entre la subvention d'amorçage et l'appel à projets : la mise en concurrence conduit à sélectionner des candidats qui indiquent dans leur projet que la subvention ne répond qu'à un besoin d'amorçage et qu'un modèle économique indépendant prendra le relais.

L'appel à projets produit également une incertitude permanente : les subventions doivent être redemandées régulièrement, ce qui incite les structures à développer des modèles économiques autonomes, notamment lorsqu'elles souhaitent professionnaliser leur projet et stabiliser des emplois.

Un deuxième instrument, plus spécifique à mon terrain, consiste à attribuer des subventions non pas directement aux acteurs que la collectivité souhaite financer, mais à des partenaires issus du champ de l'entrepreneuriat social. Ces partenaires

délivrent ensuite des financements aux acteurs de l'ESS, avec une orientation particulière. Il s'agit souvent de structures proches du secteur bancaire, qui privilégient des prêts, des garanties ou des fonds d'investissement.

Ces financements impliquent un remboursement. Les personnes enquêtées parlent de financements par dette. Ils contraignent les structures à se professionnaliser, à développer leurs ressources propres et à se rendre indépendantes des subventions publiques.

Un troisième instrument réside dans l'accompagnement. Les mêmes partenaires sont financés pour aider les structures de l'ESS à adopter des modèles économiques considérés comme viables. Il ne s'agit donc pas seulement de sélectionner des structures déjà conformes ; il existe aussi une dimension d'accompagnement. Mais cet accompagnement peut être compris comme une manière douce de faire entrer les structures dans les cases attendues.

J'ai observé une forte diffusion de la norme d'autonomie. L'accompagnement vise à transmettre des outils de gestion, mais aussi des dispositions entrepreneuriales : des postures, des manières de penser, des façons de présenter le projet. Ces missions sont assurées par des consultants, mais aussi par des bénévoles souvent issus de grandes entreprises ou du secteur bancaire, parfois à la retraite, qui interviennent pour accompagner les structures.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

On voit donc une politique alimentaire qui fonctionne comme un processus de normalisation des associations et des acteurs de l'ESS. Face à cette injonction à la viabilité économique, les porteurs de projets adhèrent-ils ? S'y soumettent-ils ? Parviennent-ils à maintenir leur projet social initial ?

CARLA ALTENBURGER — UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

Le positionnement des porteurs de projet face à cette injonction est ambivalent. Les dispositifs sélectionnent les structures les plus enclines à développer un modèle viable, non pas nécessairement celles qui en ont déjà les capacités, mais celles qui affichent le plus de volonté dans cette démarche. Du côté des porteurs de projet, on observe aussi une forme d'adhésion, liée à l'instabilité des subventions : pour faire tenir le projet, il faut rechercher des solutions indépendantes, ou recourir à d'autres subventions, notamment privées.

L'enjeu de professionnalisation est également central. Beaucoup de porteurs de projet souhaitent stabiliser des emplois. Sur mon terrain, plusieurs personnes sont en reconversion professionnelle après une carrière dans une grande entreprise ; d'autres sont de jeunes porteuses de projet qui entrent sur le marché de l'emploi, ne trouvent pas de sens dans les emplois proposés et créent leur propre activité pour répondre à leurs aspirations.

J'ai enquêté auprès de six projets financés dans le cadre d'un appel à projets porté par la municipalité étudiée. J'ai observé la manière dont ces structures gèrent les tensions entre leurs ambitions sociales et environnementales et les impératifs de rentabilité économique. Je me suis notamment intéressée au choix des produits et aux stratégies visant à capter différents publics afin d'assurer une viabilité économique sans perdre de vue l'objectif d'ouverture sociale.

Ces stratégies sont souvent initiées par les porteuses de projet, mais elles sont également menées sur les conseils des acteurs institutionnels chargés de leur financement et de leur accompagnement. La frontière entre adhésion volontaire et soumission aux conditions du financement est donc difficile à tracer.

Plusieurs exemples montrent les compromis produits. Une épicerie initialement 100 % végétarienne, portée par des personnes elles-mêmes végétariennes et désireuses de promouvoir ce type d'alimentation, a introduit certains produits carnés face à la demande des clients. Une coopérative qui souhaitait s'approvisionner dans un rayon de 250 kilomètres a élargi son approvisionnement afin d'augmenter le panier moyen de ses clients. Certains nouveaux produits ne provenaient plus des producteurs membres de la coopérative, mais étaient achetés à des producteurs extérieurs, ce qui interrogeait le projet coopératif lui-même.

Dans d'autres cas, la contrainte économique peut conduire à renoncer à une partie de l'ambition sociale. Une épicerie qui proposait une double tarification et cherchait à autofinancer cette accessibilité a été conduite à introduire des produits non biologiques afin de proposer des prix plus bas et de toucher les classes populaires du quartier. Le projet initial était de rendre accessible une alimentation biologique ; la contrainte de viabilité économique l'a conduite à proposer du non-biologique aux publics qu'elle visait.

Concernant les publics, j'observe que les structures se concentrent souvent sur la captation de personnes dotées d'un capital économique plus élevé, capables de faire fonctionner le magasin et d'assurer le chiffre d'affaires. Les dispositifs destinés à attirer des populations plus modestes deviennent secondaires, tandis que les publics solvables prennent le pas.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Des alternatives sont-elles discutées, dans cette ville ou plus largement, en parallèle du modèle entrepreneurial ?

CARLA ALTENBURGER — UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

Tout n'est jamais noir ou blanc. J'ai étudié l'action d'un service, mais d'autres services municipaux se saisissent aussi de l'alimentation, qui est une question transversale. Le modèle que j'ai étudié reste néanmoins dominant et draine le plus de ressources publiques.

Des modèles alternatifs sont cependant expérimentés. Le premier consiste à subventionner directement la demande populaire. Cette solution plaît à la municipalité étudiée, car elle reste compatible avec le modèle dominant : elle consiste à fournir une clientèle aux structures financées. Mais les chèques alimentaires ou dispositifs équivalents posent des questions de liberté de choix et d'accessibilité.

Une autre alternative consisterait à financer en propre le fonctionnement et l'ingénierie des projets. On peut penser à des épiceries municipales, comme certaines expérimentations à New York, ou à un fonctionnement délégué au secteur associatif mais avec financement du delta entre recettes et dépenses. Les structures pourraient alors se concentrer sur les ménages modestes, vendre à prix coûtant, voire en dessous du coût, si la puissance publique finançait le fonctionnement et la demande.

Ce modèle est défendu au sein de la municipalité étudiée, mais il s'impose difficilement. Plus largement, des associations comme VRAC, très présente à Lyon, portent ce type d'approche. Aujourd'hui, elles y parviennent notamment grâce au programme gouvernemental "Mieux manger pour tous", mais celui-ci vise les structures d'aide alimentaire. On reste donc dans une alimentation à deux vitesses: des structures d'aide alimentaire financées publiquement d'un côté, et de l'autre des structures renvoyées au marché.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Merci. Sarra El Idrissi, vous avez soutenu votre thèse en 2025 et vous coopérez au projet ASSTER sur la territorialité des associations, porté par l'IFMA. Ce projet vise à mieux comprendre la contribution des associations aux dynamiques territoriales, à analyser les relations entre associations et action publique locale, et à identifier les

besoins de connaissance des acteurs associatifs. Comment comprendre les fragilités associatives à partir des territorialités ?

SARRA EL IDRISSI — SOCIOLOGUE, UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE

Merci pour cette invitation. La question des territoires peut être abordée par plusieurs entrées. Ma thèse portait sur les quartiers populaires dans les villes de Strasbourg et de Mulhouse. Elle a pris la forme d'une recherche communautaire, avec une forte dimension immersive dans plusieurs types d'associations.

Le projet ASSTER, soutenu par l'Agence nationale de la recherche, permet de prolonger ces travaux en lien avec des dispositifs institutionnels, sans se concentrer uniquement sur les associations des quartiers prioritaires. En Alsace, il faut aussi tenir compte de la spécificité locale du Concordat, qui articule différemment la dimension cultuelle et le fait associatif. Cela a des effets intéressants en termes de mobilisation communautaire.

Il faut également replacer le fait associatif dans un contexte plus global : raréfaction des ressources, crises, guerres, fragilisation des cadres d'action. Cela invite le monde associatif à se décentrer et à regarder ce qui existe ailleurs, notamment dans des pays qui ont déjà traversé certains de ces processus.

Enfin, les points de vue situés sont importants. Vous me présentez comme sociologue, mais je me reconnais aussi comme actrice du tissu associatif. Cette hybridation des postures permet une réflexivité particulière. Elle donne une perspective plus large et plus située des enjeux que l'on aborde.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Pouvez-vous commenter la grille que vous avez élaborée autour de plusieurs formes de territorialité, qui permettent de porter un regard différent sur les associations, leurs relations aux autres acteurs, leur pilotage, leur rapport à l'économie et aux collectivités ?

SARRA EL IDRISSI — UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE

La plus-value de la recherche ASSTER tient d'abord à l'articulation d'une démarche quantitative et qualitative. Le travail quantitatif, mené avec le RNMA dans le cadre de l'Observatoire local de la vie associative, permet de cartographier et d'identifier les structures existantes. La démarche qualitative, à travers des groupes, des

entretiens, des archives et l'exploration de travaux menés sur les associations à Mulhouse depuis une décennie, permet d'entrer dans les récits, les trajectoires et les formes d'ancrage.

Le croisement de ces données a permis de structurer plusieurs formes de territorialité à partir de différents éléments d'analyse. Le premier concerne le rapport aux institutions, c'est-à-dire le rapport que les associations entretiennent avec les pouvoirs publics. On observe, lorsque les canaux officiels deviennent saturés, des formes d'émergence à la marge : des initiatives associatives invisibles ou invisibilisées, qui apportent un nouveau souffle, de nouvelles dynamiques, d'autres formes de mobilisation et d'autres réponses aux enjeux de financement.

Cette question du rapport aux pouvoirs publics renvoie à une distinction entre acteurs établis et acteurs à la marge. Elle rejoint aussi celle des ancrages différenciés : certaines associations disposent d'une expertise reconnue, tandis que d'autres partent d'une territorialité vécue, voire prolongent des formes de territorialité circulatoire.

La territorialité vécue, ou habitante, désigne des formes d'action qui ne se reconnaissent pas toujours dans le tissu associatif classique établi. Elles nourrissent pourtant la vitalité associative. Elles peuvent se structurer en collectifs de fait. On observe notamment l'émergence d'actions associatives portées par des jeunes, qui contournent les contraintes liées aux locaux grâce aux réseaux sociaux et mobilisent d'autres espaces — Snapchat, TikTok, d'autres formes de présence numérique. Un autre univers associatif émerge et se structure à sa manière.

À côté de cette territorialité vécue, on trouve une territorialité d'intervention, parfois liée à une territorialité de prise en charge. Elle concerne des associations plus structurées, inscrites dans une historicité territoriale. L'approche par les trajectoires associatives permet de visualiser des générations d'associations apparues à différentes époques. Elle permet d'articuler l'histoire associative à l'histoire des villes, des migrations, de l'économie et des transformations urbaines.

À Mulhouse, par exemple, l'histoire industrielle et la désindustrialisation sont déterminantes. Mulhouse a été qualifiée de "Manchester français", avec un fort foyer industriel. Les phases de désindustrialisation ont transformé le territoire et marqué le tissu associatif, notamment à partir des années 1970 et 1980. Cette approche généalogique du fait associatif dit beaucoup des modèles de gestion et des formes de structuration.

La spécificité juridique alsacienne joue également, avec le régime local des associations et la place de la dimension cultuelle. Elle rend possibles certaines formes associatives plus créatives et donne à voir des territorialités spécifiques.

Une autre forme importante est la territorialité de médiation ou d'intermédiation. La grille ne doit pas être comprise comme une typologie figée, mais comme une grille de lecture mouvante. Une association peut remplir une fonction relevant de la territorialité vécue, puis évoluer vers une reconnaissance institutionnelle, obtenir des financements, prendre en charge certains publics, et devenir médiatrice sur un quartier, une thématique ou une problématique. Le mouvement peut aussi se faire dans l'autre sens.

L'intérêt de cette grille est d'articuler différents récits associatifs. Elle permet de sortir d'un regard strictement centré sur les fragilités pour aller vers les ressources présentes dans les discours associatifs. On ne raisonne plus seulement en termes de déficit de ressources, mais aussi en termes de modes d'inscription dans le territoire, d'ancrages différenciés, de dynamiques de coopération et de tensions entre associations.

La territorialité révèle aussi la concurrence et les quêtes de reconnaissance qui peuvent traverser les relations entre associations. Elle éclaire donc les collectivités différemment, notamment sur la question des trajectoires et des formes de contribution.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Vous avez évoqué, lors de la préparation, une politisation croissante du fait associatif sur les territoires que vous connaissez. Cette idée rejoint le rôle de contre-pouvoir mentionné par Diego. Comment l'observez-vous ?

SARRA EL IDRISSI — UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE

Au-delà du seul territoire de Mulhouse, cette question peut être discutée sur de nombreux territoires. Depuis une dizaine d'années, la littérature en science politique et en sociologie, notamment sur les quartiers populaires, analyse la politisation ordinaire des habitants. Des travaux, notamment ceux de Julien Talpin ou de Marion Carrel, ont montré comment l'engagement associatif peut constituer un espace de politisation.

On observe également cette dynamique dans des champs thématiques comme l'environnement, l'écologie, les questions raciales ou les discriminations. Sur mon terrain, les élections municipales ont été révélatrices : plusieurs listes comprenaient une part importante de personnes issues du tissu associatif, mais ce tissu était fragmenté entre plusieurs listes.

Deux listes, si elles avaient regroupé leurs voix, auraient pu atteindre un niveau très significatif, autour de 40 à 45 % des suffrages. Mais le tissu associatif était éclaté. L'analyse des parcours et des trajectoires de personnes rencontrées dans le cadre de ma thèse montre une continuité entre engagement associatif et engagement politique. Pour certains acteurs associatifs situés à la marge, se positionner sur des listes électorales revient à revendiquer une reconnaissance : dire qu'ils existent, qu'ils n'ont pas besoin d'être représentés par les associations classiques établies.

Cette politisation du fait associatif est progressive. Elle commence dans l'engagement associatif lui-même, puis peut conduire certains acteurs à se reconvertir vers l'action politique. Le lien peut aussi être éclairé par des comparaisons internationales. Dans des régimes autoritaires, on observe parfois le mouvement inverse : des acteurs quittent le champ politique pour se reconvertir dans l'associatif, où ils disposent d'une marge de liberté plus grande. Les expériences italiennes, espagnoles ou d'autres contextes européens et internationaux pourraient enrichir cette analyse.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Merci. Il est intéressant de rappeler que la thèse de Sarra El Idrissi porte en partie sur la santé communautaire dans les quartiers populaires, ce qui peut également nourrir les échanges avec la salle. Nous ouvrons maintenant la discussion avec le public.

2. QUESTIONS / REPONSES AVEC LE PUBLIC

PUBLIC — QUESTION

Une première question porte sur le recours à la philanthropie territoriale par les collectivités. Sur certains terrains, on voit apparaître des démarches consistant à mobiliser des financements privés pour faire aboutir des projets de collectivité, mais aussi pour continuer à soutenir le monde associatif. La Ville de Grenoble y a-t-elle réfléchi ? Dans quelles conditions ?

Une deuxième question porte sur la comparaison entre territoires urbains et ruraux. Dans la grande ruralité, notamment dans la Creuse, certains travaux observent plutôt un processus continu de dépolitisation, voire un évitement du politique, lié aux formes de sociabilité locales. La politisation observée à Mulhouse

tient-elle au type de territoire, ou à la manière dont les relations entre associations et municipalité y sont pensées ?

DIEGO FERNANDEZ VARAS — VILLE DE GRENOBLE

Sur la philanthropie territoriale et le développement de ressources de financement en partenariat avec des acteurs privés, c'est une question qui s'est posée à Grenoble. Un exemple très concret concerne la rénovation de la tour Perret, bâtiment historique de la Ville. Une campagne de philanthropie territoriale a permis de mobiliser des dons privés pour contribuer au financement de cette rénovation.

Dans ce cas, il s'agissait de recueillir des financements pour un projet porté par la collectivité. À partir de cette expérience, un premier travail a été engagé au cours du dernier mandat, avec même un poste dédié à la création d'espaces de collaboration avec des financeurs potentiels, mais principalement pour des projets municipaux.

Aujourd'hui, l'idée qui émerge serait de positionner la Ville comme intermédiaire ou facilitatrice entre le monde économique et le monde associatif, afin de diversifier les financements associatifs. Cela pourrait prendre la forme de forums de financeurs ou de forums du mécénat.

Cette perspective soulève toutefois des questions majeures : comment organiser cette mise en relation ? Comment choisir les financeurs ? Comment choisir les projets associatifs qui seraient présentés ? Les financeurs souhaitent souvent disposer de listes courtes. Être introduit auprès d'un financeur par la collectivité peut augmenter les chances d'obtenir un soutien. La Ville peut donc jouer un rôle de garante de certains projets associatifs, mais cela pose immédiatement la question de la neutralité du service public, du rôle de l'administration et du choix politique des élus.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Cela pose aussi l'enjeu des fondations territoriales et de leur articulation avec l'action publique locale.

SARRA EL IDRISSI — UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE

La comparaison entre quartiers populaires urbains et territoires ruraux est très intéressante. Sur plusieurs thématiques — par exemple la désertification médicale — il existe des points de convergence importants entre ces types de territoires.

Concernant la dépolitisation, il faut raisonner sur le temps long. Même une thèse de quatre ou cinq ans permet difficilement d'observer pleinement ces processus. L'approche par trajectoire territoriale est donc précieuse. Elle permet d'articuler des phases de politisation, de dépolitisation et de repolitisation sous d'autres formes. Lorsqu'un espace se dépolitise, il est possible qu'une repolitisation se construise ailleurs, dans les interstices, sous des modalités moins visibles.

Cela renvoie à une autre forme de territorialité : la territorialité circulatoire. Elle désigne des associations ou des initiatives ancrées localement, mais qui prolongent leur action ailleurs du fait d'une origine, d'une appartenance, d'un attachement ou d'une trajectoire. Des personnes ayant grandi dans un quartier populaire, dont la situation économique s'est améliorée, peuvent conserver un attachement au quartier et porter des initiatives dans d'autres pays, d'autres régions ou d'autres espaces. Cette territorialité circulatoire prolonge la territorialité vécue et montre comment certaines causes ou luttes transnationales articulent de plus en plus le fait associatif et le fait politique.

PUBLIC

Une autre intervention porte sur les associations de l'insertion par l'activité économique. Dans certains domaines de l'ESS, les associations se heurtent à l'incohérence de règles de financement qui les incitent à chercher des financements privés tout en leur imposant des quotas entre financements publics et privés. Lorsque les aides au poste diminuent, certaines associations disposent pourtant de ressources privées suffisantes, mais ne peuvent pas les mobiliser librement. Elles sont alors contraintes de réduire l'activité ou de supprimer des postes, malgré un modèle économique qui pourrait tenir autrement.

La question est donc de savoir si ces enjeux apparaissent dans les travaux présentés, notamment dans le champ alimentaire.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Il n'y a pas, autour de cette table, de spécialiste de l'insertion par l'activité économique. Mais dans les politiques alimentaires étudiées, des associations d'insertion apparaissent-elles ?

CARLA ALTENBURGER — UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

Oui, des associations d'insertion sont présentes, même si je n'ai pas spécifiquement étudié leur modèle socio-économique. L'insertion est une dimension importante dans plusieurs projets que j'ai suivis, et elle reste financée par les pouvoirs publics, notamment par la municipalité étudiée. Sur mon terrain de recherche, ce financement semble maintenu, mais je n'en ai pas analysé en détail les aides.

Ce que j'observe en revanche, c'est que beaucoup de projets financés ferment ou ne permettent pas à leurs porteurs de se rémunérer. Il ne s'agit pas nécessairement d'insertion, mais certains projets mobilisent des dispositifs d'insertion pour maintenir une forme d'emploi. Cela pose la question d'un éventuel détournement de certains dispositifs, non pas au sens frauduleux, mais comme modalité de maintien de l'emploi dans des projets qui ne parviennent pas à financer des salaires ordinaires.

On peut faire un parallèle avec le service civique, parfois utilisé par des personnes très diplômées qui cherchent un emploi dans le secteur associatif. Sur mes terrains, beaucoup de porteuses de projet ne se rémunèrent pas. Certaines finissent par s'arrêter, par épuisement ou burn-out, ou par fermer leur structure. Le modèle n'est donc pas viable, alors même que la viabilité est constamment recherchée.

PUBLIC

Une remarque porte sur le recours à la philanthropie. L'enquête du CESE de 2024 indique qu'une forte proportion d'associations se tourne vers la philanthropie pour compenser les baisses de financements publics. Mais, sur longue période, la philanthropie ne représente qu'une part limitée des budgets associatifs. Il faut donc éviter deux fausses pistes : la philanthropie ne peut pas, à elle seule, pallier la baisse des financements publics ; en revanche, amplifier la philanthropie territoriale et faire émerger de nouveaux mouvements philanthropiques peut relever d'une responsabilité des collectivités territoriales.

Une autre question porte sur la situation actuelle du monde associatif, marquée par des taux de mortalité ou de mise en difficulté de projets. On entend parler de compostage de projets, de récupération et de circulation des idées. Comment une

collectivité territoriale pense-t-elle son rapport aux associations au-delà des dimensions organisationnelles individuelles ? Peut-elle soutenir la circulation et la pérennité des projets dans une logique plus écosystémique ?

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

Cela pose la question de l'après-projet, de l'après-soutien, et de ce que peut devenir une gouvernance partagée au-delà du soutien accordé à une structure donnée.

DIEGO FERNANDEZ VARAS — VILLE DE GRENOBLE

La question est difficile. Elle renvoie à l'idée de positionner l'action publique dans un écosystème qui dépasse la collectivité elle-même. L'horizon souhaitable serait de reconnaître les acteurs pour leur capacité d'action, leurs compétences, leur capacité à produire de la connaissance et à agir, puis d'adapter l'action publique en fonction de cet écosystème.

Mais la France dispose d'une tradition administrative forte. L'État et les administrations entretiennent souvent une relation directe avec les individus, dans une logique de service. Le service public est pensé d'abord comme un service rendu au public. Cette logique est très puissante. Pour une collectivité, il est donc plus simple de ne pas penser en termes d'écosystème : elle prend la main, elle mobilise ses fonctionnaires, elle agit directement.

Penser l'écosystème territorial et l'action collective est donc contre-intuitif dans une culture administrative forte, centrée sur la relation directe entre administration et individus. Cette approche commence à entrer dans les discours, mais elle n'est pas encore pleinement une réalité.

On observe aussi des contradictions dans les tentatives de sortir de l'appel à projets. On remplace parfois l'appel à projets par une critérisation des subventions, mais cela revient souvent au même : on définit des critères, les structures y répondent, et l'administration sélectionne. Derrière cela, il y a la volonté légitime d'être garante du bon usage des moyens publics, de l'intérêt général et de la neutralité administrative. Mais la décision reste politique et comporte une part d'arbitrage.

Nous sommes donc au cœur d'un changement de culture. Et ce changement sera aussi contraint par la raréfaction des ressources. Nous sortons d'un monde d'abondance dans lequel il était possible d'acheter, de consommer et de faire beaucoup de choses. Ce n'est plus possible. Il faudra donc faire autrement.

BRIGITTE GIRAUD — ANIMATRICE

C'est sans doute à l'échelle de proximité, notamment municipale, que ces évolutions peuvent progressivement transformer une administration encore très structurante, sur la base de laquelle le secteur associatif s'est aussi construit.

SARRA EL IDRISSI — UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE

Je voudrais rebondir sur cette question. Ce qui est évoqué ici, c'est aussi une forme d' « indisciplinarisation » du fait associatif. L'histoire des territoires fait émerger ce constat. Les trajectoires territoriales permettent de comparer des cultures institutionnelles et politiques différentes.

À Mulhouse, par exemple, la comparaison avec Strasbourg montre que les cultures de travail institutionnel diffèrent. Les villes gérées à droite ou à gauche ne produisent pas toujours des configurations aussi clivées qu'on pourrait le croire. À Mulhouse, bien que la ville ait été gérée à droite pendant une longue période, une culture institutionnelle relativement ouverte s'est développée, avec des compromis avec d'autres formations politiques, notamment écologistes, et une Agence de la participation citoyenne qui constitue un dispositif important. Cela a produit une approche spécifique du travail avec les associations et les publics, à partir d'une entrée par la participation citoyenne.

À Strasbourg, ville gérée par les écologistes, les formes de travail et les dynamiques de coopération sont différentes. Le rapport des associations aux institutions est donc plus complexe qu'une simple opposition entre coopération contrainte et coopération fructueuse. Il dépend des trajectoires, des cultures institutionnelles et de l'hybridation des postures.

Cela rejoint aussi un vieux débat du champ de l'ESS : la question des échelles. Historiquement, l'ESS vise à construire une économie qui émane des territoires. Mais lorsque certaines structures grandissent trop, on peut parler de quasi-multinationales de l'humanitaire ou de grandes entreprises associatives. Ces modèles deviennent parfois trop grands, trop rigides, et produisent leurs propres rapports de pouvoir. Dans la chaîne associative, il existe aussi des dissymétries et des rapports de pouvoir qu'il faut analyser.

CLOTURE

La table ronde se conclut par une transition vers la table ronde suivante.