## Fragilité des associations : le management associatif en tensions

*Journée d'étude IFROSS – IFMA, 17 juin 2026*

# Table ronde 3 — Gouverner les associations : entre exigences institutionnelles, participation démocratique et recompositions organisationnelles

| Nom | Fonction | Organisation |
|---|---|---|
| Pauline BOISSELIER | Maîtresse de conférences en sciences de gestion | Université Paris-Panthéon-Assas |
| Virginie OUIN (absente mais représentée par Laëtitia Lethielleux) | Directrice générale — témoignage préparatoire restitué en séance | Association Noël-Paindavoine, Reims |
| Laëtitia LETHIELLEUX | Professeure en sciences de gestion | Université de Reims Champagne-Ardenne |
| Mathilde RENAULT-TINACCI | Animatrice — sociologue, chargée de recherche | INJEP, Université Paris Cité |

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Bonjour à tous, je suis très heureuse d'être là pour cette journée qui s'intéresse aux fragilités du monde associatif, c'est l'actualité. Aujourd'hui, on accueille pour parler de la gouvernance, en tout cas du gouvernement des associations, Laëtitia Lethielleux et Pauline Boisselier. Alors, qui mieux que Pauline et Laëtitia pour présenter Pauline et Laëtitia ?

## PAULINE BOISSELIER — MAITRESSE DE CONFERENCES EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE PARIS-PANTHEON-ASSAS

Merci Mathilde. Bonjour à tous. Pauline Boisselier, je suis actuellement maîtresse de conférences en sciences de gestion, sur les questions de stratégie, de comptabilité et de contrôle de gestion, à l'Université Paris-Panthéon-Assas. Alors, pour la petite histoire, j'ai un petit parcours dans l'associatif, on ne fait pas des recherches sur les associations par hasard. Donc, j'ai commencé en tant que bénévole à 17 ans, donc dans des associations, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de Nice. Et en parallèle de mes études, j'ai exercé plusieurs métiers en tant qu'animatrice socioculturelle et contrôleuse de gestion dans une association de protection de l'enfance, jusqu'à réaliser ma thèse sur la question du changement des modes de financement dans les associations, et notamment du passage de subventions à appel à projets, et je me suis questionnée à ce moment-là sur les conséquences sur l'identité des associations. Ensuite, j'ai poursuivi dans cette voie avec une nouvelle recherche aux côtés d'Adrien Laurent, Julien Kleszczowski et l'Institut IDEAS dans le cadre d'un financement de l'IFMA sur les modèles socio-économiques. IDEAS est un institut de labellisation des associations, qui est, à l'origine, créé par plusieurs acteurs, notamment l'organisation la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, la Caisse des dépôts, et aujourd'hui qui réunit des experts pour accompagner des associations sur leur stratégie, et qui explore aussi, d'un point de vue de la recherche, plusieurs questions. C'est pour ça qu'on a investi avec eux la question des modèles socio-économiques.

## LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Bonjour à toutes et à tous. Donc, je suis professeure des universités à l'Université de Reims, en sciences de gestion. Pouvoir discuter, notamment avec des sociologues et non pas des gestionnaires, c'est intéressant, parce que suite à tout ce qui a été dit ce matin, je pense qu'on va pouvoir vraiment échanger, discuter sur ces questions-là. Moi, je suis plutôt spécialiste en gestion des ressources humaines. Je travaille beaucoup sur de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de l'économie sociale et dans les structures de l'économie sociale et solidaire entre autres, et aussi sur les innovations sociales. J'ai été titulaire de la chaire depuis 14 ans de l'économie sociale et solidaire. Je participe aussi au réseau RIUESS, revoyant ici des collègues du Grand Est, du réseau Rousseau, et d'ailleurs, impliqués dans

l'économie sociale et solidaire. On essaye de se coordonner aussi dans l'exécution territoriale et dans une logique multidisciplinaire.

Je m'occupe aussi d'une équipe de recherche, qui s'appelle INTRARE, pour l'innovation, transformation, responsabilité, investissement au programme. Les échanges d'aujourd'hui invitent à réfléchir aux leviers de transformation qui peuvent aider les associations à faire face à leur fragilisation. Je tiens aussi à vous remercier, à la fois Guillaume, Floriant pour leur accueil et la possibilité en tout cas de pouvoir participer à cette journée.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Merci beaucoup. Alors, comment on a construit cette table ronde ? On est parti du témoignage d'une association, qui s'appelle l'association Noël-Paindavoine. Et on est parti du processus de fragilisation qu'a rencontré cette association, et de la manière avec laquelle elle a pu dépasser ces moments de fragilisation, nous permettant ensuite d'apporter à la fois des éléments concernant nos terrains, des éléments théoriques et de réflexion. Donc c'est pour ça que pendant cette table ronde, on va aussi bien aborder la question de la gouvernance associative, et aussi la question des modèles socio-économiques, et on croisera évidemment des questions qui ont déjà été abordées ce matin sur le management des associations. Virginie Ouin, qui est la Directrice Générale de l'association ne peut être présente aujourd'hui pour des raisons particulièrement indépendantes de sa volonté. Et c'est Laëtitia qui connaît bien l'association qui se propose de revenir sur le témoignage, sachant qu'on a travaillé évidemment toutes ensemble à la base pour préparer cette table ronde. Laëtitia, c'est à toi.

### LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Merci Mathilde. Alors comme l'a expliqué Mathilde, je vais faire la porte-parole de Virginie, donc j'espère ne trahir ni ses mots ni ses paroles, puisque c'est dans le cadre de la préparation de cette table ronde qu'on a recueilli le témoignage de Virginie, qui s'excuse encore de ne pas pouvoir être là aujourd'hui à ce temps. Alors Virginie, elle est directrice de l'association Noël-Paindavoine. Noël-Paindavoine, c'est une association qui propose justement un accompagnement des jeunes ou des personnes seules notamment sur le logement, mais l'objectif est aussi de créer des

conditions qui favorisent l'épanouissement et l'accompagnement des jeunes sur notre territoire. Quand on dit accompagnement, qu'est-ce qu'on met dedans ? Il y a le logement, mais aussi l'aide sur le parcours professionnel, comme, par exemple, avoir son permis de conduire, développer des projets, recréer aussi une famille et un ensemble d'accompagnement. L'association dispose de 6 résidences, 203 logements, et en 2024, elle a accueilli 305 jeunes.

Sa directrice a suivi le Master Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire à l'Université de Reims, et c'est surtout quelqu'un qui a une formation vraiment transdisciplinaire, lui permettant aujourd'hui de développer, surmonter, établir une vraie stratégie pour répondre aux fragilités pour lesquelles a été mise en place une stratégie. Pour rapidement avancer, elle nous a expliqué que dans l'histoire de l'association Noël-Paindavoine, ils se sont trouvés en redressement judiciaire. Donc, face à cela, il a fallu vraiment réagir. Comme elle dit, elle a parlé de fragilisation extrême. Et pour faire face à cette situation, elles ont mis en place une stratégie qui est basée sur la diversification des ressources, le mode projet et la formation de tous les membres de la direction comme des administrateurs.

À partir du témoignage de Virginie Ouin, directrice de l'association Noël-Paindavoine, trois leviers apparaissent au cœur de la stratégie de redressement et de transformation engagée depuis 2015 : la diversification des activités, le fonctionnement en mode projet et la formation.

Confrontée à une situation de fragilisation extrême, allant jusqu'au redressement judiciaire, l'association a engagé une transformation profonde de son organisation. Celle-ci a reposé sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes : administrateurs, salariés, bénévoles, résidents, familles, mais aussi partenaires et financeurs. Cette mise autour de la table des acteurs internes et externes constitue encore aujourd'hui un principe structurant de la stratégie associative. La diversification des activités s'est opérée dans un contexte de raréfaction et d'instabilité des financements, qui oblige les associations à répondre de plus en plus fréquemment à des appels à projets. L'association a toutefois cherché à éviter l'écueil d'une adaptation opportuniste aux financements disponibles. La vigilance portée par la direction consiste à ne pas perdre l'identité de l'association, ni son « ADN » : chaque projet doit rester relié à sa finalité centrale, l'accompagnement global des jeunes. Cette diversification suppose également une capacité à rendre l'association visible sur son territoire, à développer sa communication et à accepter une part de risque, à condition que celui-ci soit identifié, discuté et maîtrisé. Le mode projet est présenté comme un outil de management et de partage du pouvoir. Il ne s'agit pas seulement de répondre à des financements, mais de responsabiliser les personnes impliquées,

de reconnaître leur autonomie et de leur confier la conduite de projets dont elles deviennent pleinement parties prenantes. Administrateurs, salariés ou bénévoles peuvent ainsi être positionnés comme référents ou pilotes d'actions spécifiques. Cette logique favorise l'engagement, la reconnaissance des compétences et l'appropriation collective des projets. Elle permet aussi d'ouvrir l'association à son territoire, comme l'illustre la création d'un tiers-lieu accueillant des activités portées par d'autres associations, dans une logique de coopération et de construction d'un écosystème local.

La gouvernance a elle aussi été transformée. Virginie Ouin parle d'une gouvernance professionnalisée, fondée sur la formation de tous — salariés comme administrateurs — et sur la mobilisation des expériences professionnelles des membres du conseil d'administration. Chaque administrateur est associé à une mission ou à une thématique particulière, en fonction de ses compétences et de son envie de s'impliquer. Le conseil d'administration, limité à une dizaine de membres, se réunit régulièrement afin de préserver une capacité d'échange, de décision et de suivi. Cette gouvernance repose donc à la fois sur des compétences, une disponibilité et le plaisir de travailler ensemble.

Enfin, cette stratégie reste confrontée à des défis importants. Les tensions financières demeurent fortes, notamment lorsque les financements annoncés dans le cadre d'un appel à projets sont revus à la baisse après coup. L'association doit alors s'adapter en continu, réajuster ses ambitions et accepter qu'il ne soit pas possible de faire la même chose avec moins de moyens. Le pilotage repose ainsi sur une capacité permanente d'ajustement, de dialogue et de coopération. Le management développé par l'association apparaît plutôt horizontal que vertical : la proximité dans les locaux, la présence de la direction, l'attention portée aux équipes et la responsabilisation de chacun permettent de soutenir l'engagement collectif.

Près de dix ans après le redressement judiciaire, l'association semble avoir consolidé une nouvelle base organisationnelle. Sa reconnaissance par les acteurs du territoire, notamment à travers des distinctions reçues au niveau du Grand Reims, témoigne de sa visibilité retrouvée et de la pertinence de la stratégie engagée.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Merci, cela permet aussi d'approfondir certains points. Quand on a préparé cette table ronde, Virginie a beaucoup insisté sur le fait que les activités qui étaient

menées, les ressources qui faisaient vivre l'association étaient toujours pensées à partir de leur cœur de métier. Elle a beaucoup insisté là-dessus, « à partir du cœur de métier ». Et la question que j'aurais eu envie de poser à Virginie, alias Laëtitia aujourd'hui, c'est comment l'association Noël-Paindavoine fait finalement pour maintenir son cœur de métier sans trahir l'ADN, notamment au niveau de la provenance des ressources. Pourrais-tu l'expliquer ?

### LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Le maintien du cœur de métier constitue un principe central dans la stratégie de l'association Noël-Paindavoine. Les projets ne sont pas choisis uniquement en fonction des financements disponibles, mais au regard de leur lien avec la finalité associative : l'accompagnement global des jeunes adultes dans leur parcours de vie.

Cet accompagnement ne se limite pas au logement. Il peut intégrer l'accès au permis de conduire, la transition écologique, des ateliers cuisine ou d'autres actions favorisant l'autonomie des jeunes résidents. Le point non négociable est que chaque nouvelle activité reste reliée au projet associatif et contribue à l'émancipation des personnes accompagnées.

Cette vigilance passe aussi par un processus de concertation et de validation collective. Aucun projet n'est engagé sans échange avec le conseil d'administration et avec l'équipe. La logique de partage portée par la direction suppose en effet que les personnes concernées puissent adhérer au projet, le comprendre et s'y impliquer.

L'exemple du tiers-lieu illustre cette manière de faire. Le choix de la peinture des locaux, en apparence secondaire, a donné lieu à une décision collective. L'enjeu n'était pas seulement esthétique : il s'agissait de permettre à chacun de s'approprier le lieu et d'en faire un espace commun. Elle nous a expliqué que les membres de l'association avaient fait un vote sur le choix des peintures. Elle nous a dit : « bon, ils ont choisi une couleur, je n'aurais pas choisi celle-là, mais c'est le collectif, il faut que tout le monde puisse porter l'utilisation du lieu, que c'est aussi son bien ». Donc là aussi, cela montre bien qu'à chaque fois, elle joue le jeu par rapport à son association et à ses valeurs, le mettre aussi en pratique dans son management au quotidien, dans sa gestion d'équipe. Cette attention aux choix concrets montre que les valeurs de l'association ne restent pas abstraites. Elles sont mises en pratique dans la manière de construire les projets. L'équipe choisit les projets, en fonction des

activités. Que ce soit l'accès au logement ou l'action de faciliter l'acquisition du permis de conduire, il y a plein de choses qui sont faites pour favoriser l'autonomie des jeunes adultes qui vont dans les différentes résidences, et pour les accompagner dans leur parcours de vie. Il y a quand même beaucoup de concertation et de validation. Elle ne part pas sur un projet si ce n'est pas validé avec son conseil d'administration et aussi avec l'ensemble de son équipe. Parce que vous l'avez bien compris, elle partage. Donc si elle partage, il faut que les personnes puissent suivre derrière ce projet.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

J'aurais une autre question. Virginie nous disait que, comparativement au reste de l'écosystème du territoire, l'association se porte aujourd'hui plutôt bien et présente une situation financière solide.

Mais cela m'amène à m'interroger sur ce qui se cache derrière cette stabilité. On parle beaucoup de la fatigue de l'engagement bénévole. Je pense notamment aux travaux de Simon Cottin-Marx, dans C'est pour la bonne cause, qui montrent que les attentes envers les bénévoles et les salariés se sont fortement intensifiées : recherche permanente de financements, multiplication des projets et surtout investissement croissant en temps et en compétences.

On peut donc se demander à quel prix l'association est parvenue à retrouver un équilibre face à cette période de forte fragilisation. Cette résilience repose-t-elle sur un sur-engagement des bénévoles et des salariés, ou sur d'autres formes d'ajustement moins visibles ?

### LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Certains ont pu parler de bore-out ou de burn-out. Le témoignage met en évidence un risque moins lié au désengagement qu'à l'épuisement professionnel. Dans le cas de Virginie Ouin, il ne s'agit pas d'un manque d'activité ou de sens, mais au contraire d'une énergie très forte, d'une capacité permanente à imaginer de nouveaux projets et à entraîner l'association dans de nouvelles dynamiques.

Cette énergie constitue une ressource importante pour l'association, mais elle peut aussi devenir un facteur de fragilité si elle n'est pas régulée. Le redressement de

l'association ne peut pas reposer sur une logique d'urgence permanente ni sur une mobilisation illimitée des personnes. Il s'inscrit davantage dans un temps long : non pas celui de « l'étoile filante », mais celui du marathon.

L'enjeu est donc de savoir canaliser les initiatives, hiérarchiser les priorités et accepter de renoncer à certains projets lorsque les ressources disponibles ne permettent pas de les porter correctement. La stratégie de redressement a ainsi évolué : il ne s'agit plus seulement de sauver l'association « à tout prix », mais de consolider son développement sans mettre en danger les équipes, les administrateurs ou la directrice elle-même.

La capacité à dire non devient alors une compétence de pilotage à part entière. Elle permet de préserver l'équilibre de l'association, de protéger les personnes engagées et de choisir les projets en fonction non seulement de leur intérêt, mais aussi de la réalité des ressources humaines, financières et organisationnelles disponibles.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Virginie vous a aussi expliqué quand on préparait cette table ronde que finalement, si aujourd'hui dans la gouvernance ça se passe bien, c'est évidemment grâce aux choix qu'ils ont faits en termes de ressources, de gouvernance professionnalisée, mais c'est aussi parce que la direction salariée et la présidence travaillent main dans la main, c'est-à-dire qu'il y a une relation de confiance qui s'est tissée entre la présidente et la directrice. Comment ça se passe un peu concrètement, la façon dont elles travaillent ensemble pour faire avancer leur projet ?

### LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Le fonctionnement de l'association repose sur un dialogue régulier entre la direction salariée et la gouvernance bénévole. La relation de travail avec la présidence et le conseil d'administration s'organise notamment autour de temps d'échange mensuels, qui permettent de suivre les projets, de partager les décisions et de maintenir une vision commune de la stratégie associative.

Cette gouvernance se caractérise par le choix d'administrateurs et d'administratrices disposant de compétences spécifiques. Leur nomination ne relève pas seulement de la disponibilité ou de l'engagement bénévole : elle s'inscrit dans une logique de

contribution active au pilotage de l'association. Les expériences professionnelles, entrepreneuriales ou sectorielles des administrateurs deviennent ainsi des ressources mobilisables pour accompagner les projets et soutenir la conduite stratégique.

Ce modèle peut être qualifié de gouvernance professionnalisée. Il permet à la direction de ne pas porter seule l'ensemble des enjeux, de gagner du temps dans l'instruction des projets et de s'appuyer sur des regards qualifiés. Les administrateurs peuvent apporter une expertise, éclairer certaines décisions ou prendre part à la mise en œuvre d'actions spécifiques.

Cette organisation présente toutefois des points de vigilance. En recherchant des profils dotés de compétences ciblées, l'association peut renforcer son efficacité stratégique, mais elle doit aussi veiller à préserver l'ouverture de sa gouvernance, la diversité des points de vue et le lien avec le projet associatif. La professionnalisation de la gouvernance constitue donc une ressource, à condition de ne pas réduire le conseil d'administration à une instance d'expertise et de maintenir sa dimension collective, démocratique et associative.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

C'est justement là où je voulais en venir Laëtitia. Moi j'avais un terrain qui commence à dater un petit peu sur le mécénat de compétences et j'avais une association qui travaillait dans le domaine de l'insertion où clairement, à l'observation, c'était assez visible : on avait un conseil d'administration bénévole qui était complètement à distance du terrain, qui ne maîtrisait pas vraiment les enjeux qui étaient portés par la direction salariée et les salariés de l'association. Donc il y avait ce grand fossé, alors même que le CA avait été choisi spécifiquement pour ses compétences. Ça veut dire qu'on avait recruté des experts pour les compétences qu'ils avaient dans leur vie professionnelle et on les avait, entre guillemets, placés là. Est-ce que cela ne risque pas de fermer la gouvernance aussi, et de les écarter un peu du terrain et de ses enjeux ?

**LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE**

C'est un point qu'elle n'a pas forcément évoqué dans ces termes-là. A priori, aujourd'hui, pour elle, ça n'a pas l'air d'être un problème, au contraire, c'est une force, c'est en tout cas ce qu'elle a exprimé. Pour l'avoir vu aussi dans une autre association sur le même territoire, je n'ai pas trouvé que cela fermait, mais au contraire cela pouvait ouvrir parce qu'on allait chercher des personnes, administrateurs, administratrices, justement par rapport à leur spécificité, à leur expertise.

On a toute une typologie, tout dépend de ce qu'on a envie de donner, comme élan, comme stratégie à l'association. Il existe différentes typologies de gouvernance associative. Le choix d'un modèle dépend de l'élan que l'on souhaite donner à l'association, de sa stratégie, de son histoire et de ses spécificités. Une gouvernance professionnalisée n'est donc pas, en soi, plus intéressante ou plus pertinente qu'une autre forme de gouvernance. Tout dépend du contexte dans lequel elle s'inscrit.

C'est précisément ce que nous avons identifié en préparant cette table ronde : il faut raisonner en termes de contingence. Cela signifie qu'il n'existe pas de recette unique. À chaque fois que l'on analyse une structure, il faut prendre en compte un ensemble de variables et de critères : le projet associatif, les ressources disponibles, les compétences présentes, les besoins du territoire, la stratégie de développement, mais aussi la culture propre de l'organisation. Ce sont ces éléments qui permettent de comprendre pourquoi telle ou telle orientation est retenue.

Le choix effectué par l'association Noël-Paindavoine ne peut donc pas être généralisé à toutes les associations. Il correspond à une situation particulière, à un moment donné de son histoire. Dans son cas, compte tenu de la volonté de diversification portée par Virginie Ouin et de la logique entrepreneuriale qu'elle souhaitait développer, cette forme de gouvernance répondait à un besoin précis. Elle correspondait à ce que l'association recherchait pour soutenir sa dynamique de transformation.

Dans cette situation, la gouvernance professionnalisée n'a pas eu pour effet de fermer l'association. Au contraire, elle a plutôt constitué une source d'ouverture. Le fait d'aller chercher des administrateurs et administratrices en fonction de leurs compétences, de leur expérience ou de leur expertise a permis de faire entrer au conseil d'administration des profils qui n'y seraient peut-être pas venus spontanément. Ces personnes ont pu apporter des ressources nouvelles, utiles à la conduite des projets et à la stratégie de développement de l'association.

**MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP**

Pauline, tu as travaillé sur la transformation des financements associatifs, tu as aussi travaillé sur la question du modèle socio-économique. Au vu de ce qu'a pu nous dire Virginie, c'est quoi ton rapport d'étonnement par rapport à cette stratégie notamment d'hybridation des ressources ?

**PAULINE BOISSELIER — MAITRESSE DE CONFERENCES EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE PARIS-PANTHEON-ASSAS**

Merci. Oui, lorsque Virginie Ouin a présenté l'association Noël-Paindavoine, plusieurs éléments ont suscité un rapport d'étonnement au regard d'autres terrains de recherche, notamment ceux menés entre 2019 et 2022 auprès d'associations situées en quartiers prioritaires de la ville à Nice. Ces associations accompagnaient des familles et différents publics sur des questions d'éducation, d'emploi et de vie sociale de quartier. Elles dépendaient très largement des subventions publiques, en particulier dans le cadre de la politique de la ville, et faisaient progressivement face à des coupes budgétaires.

Dans ce contexte, la question centrale était celle de la survie : comment continuer à mener des projets lorsque les financements se raréfient et que les modalités d'attribution évoluent? Le passage aux appels à projets a profondément modifié les conditions d'action des associations. Il ne s'agit pas seulement de trouver des financements, mais aussi d'avoir le temps, les compétences et les outils pour répondre à des procédures de plus en plus complexes. Les associations doivent construire des budgets détaillés, justifier leurs coûts, découper parfois l'activité des salariés en différentes lignes de financement, et mobiliser des compétences proches du contrôle de gestion.

Cette évolution produit un dilemme important. Pour accéder à certains financements, notamment à des projets de plus grande ampleur ou à des fonds européens, les associations doivent emprunter des compétences, des métiers et des outils que l'on associe habituellement au monde de l'entreprise. Elles peuvent alors avoir le sentiment de se transformer progressivement en entreprise, tout en continuant à revendiquer leur identité associative. La question devient alors : comment adopter certains modes de fonctionnement proches de l'entreprise tout en restant une association ?

C’est à partir de cette tension que se pose la question de l’identité organisationnelle. Plusieurs associations rencontrées exprimaient le sentiment de ne plus savoir exactement qui elles étaient. Certaines parlaient de leur « ADN » associatif, en rappelant que leur identité ne se réduisait pas à leur capacité à répondre à des appels à projets. L’une d’elles, après avoir cherché à combler les manques budgétaires par une succession d’appels à projets, a fini par éprouver une forme de perte de repères. Elle a alors fait appel à un cabinet de conseil afin de retravailler collectivement sa stratégie, avec les salariés, les bénévoles, les publics accompagnés et le conseil d’administration. L’enjeu était de reconstruire une orientation fidèle à ce qu’était l’association et à ce qu’elle voulait devenir.

Dans cette perspective, l’identité associative peut devenir une ressource de survie. Face à un environnement de financement qui change, elle permet de réaffirmer ce qui fonde l’action collective, ce qui fait sens et ce qui ne doit pas être abandonné. Toutes les associations ne réagissent toutefois pas de la même manière. Certaines refusent la logique des appels à projets en affirmant qu’elles remplissent une mission de service public et que leur rôle n’est pas d’aller sans cesse chercher des fonds. D’autres interrogent plus profondément leur statut : faut-il rester une association ? Faut-il évoluer vers une forme coopérative, comme une SCOP, tout en préservant une dimension démocratique ? Ces questions renvoient directement au rôle du conseil d’administration, à la gouvernance et à la manière dont l’association se définit elle-même.

Dans ce cadre, l’association Noël-Paindavoine apparaît comme un exemple particulier d’appropriation de cette transformation. Elle semble avoir pris acte du fonctionnement par projet et l’avoir intégré à sa stratégie, tout en veillant à maintenir un lien avec son projet associatif. Deux choix apparaissent particulièrement importants : l’investissement dans la formation et l’investissement dans la communication.

La communication constitue en effet un enjeu devenu central. Les pouvoirs publics attendent des associations qu’elles rendent visible ce qu’elles font : les actions menées sur le terrain, les relations avec les familles, les partenariats construits, les effets produits. Mais cette exigence est difficile à assumer pour de nombreuses associations. Elles manquent de temps, de compétences et de moyens pour investir les réseaux sociaux, formaliser leurs actions ou déléguer ces missions. Certaines s’appuient ponctuellement sur un bénévole disposant de compétences en communication, mais cette solution reste fragile : que se passe-t-il lorsque cette personne quitte l’association ?

L'expérience de Noël-Paindavoine se distingue aussi par la durée. Près de dix ans après son redressement, l'association semble avoir une forme de pérennisation. Mais cette situation pose de nouvelles questions de gestion. Comment financer les compétences nécessaires au développement de l'association ? Comment construire les budgets permettant de soutenir des fonctions support, comme la communication, l'ingénierie de projet ou le contrôle de gestion ? Comment multiplier les réponses aux appels à projets sans fragiliser l'organisation ?

Ces questions renvoient aussi au décalage entre les temporalités des financeurs et celles de l'action associative. Les financements sont souvent annoncés puis versés plusieurs mois plus tard, alors que les actions doivent être menées dès le début de l'année. Les associations doivent donc agir avant même de disposer effectivement des moyens annoncés. Par ailleurs, les projets menés avec des enfants, des familles ou des publics en difficulté ne peuvent pas être évalués sur une seule année. Ils exigent une inscription dans le temps long, souvent sur deux, trois ou cinq ans. Accompagner un enfant dans sa scolarité, par exemple, ne consiste pas seulement à l'aider ponctuellement dans ses devoirs : il s'agit de mesurer, dans la durée, si cet accompagnement lui permet de progresser et d'aborder la suite de son parcours dans de meilleures conditions.

La tension principale est donc celle-ci : comment grandir, se développer et structurer une stratégie de long terme lorsque l'association vit au jour le jour, dans un environnement de financement instable et court-termiste? Cette question traverse directement les enjeux de gouvernance, de modèle socio-économique et d'identité associative.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Merci, Pauline. C'est un enjeu majeur que celui de la question des modèles socio-économiques. Tu t'en doutes, je ne peux pas passer à côté. Peut-être avant qu'on avance plus loin, on peut s'accorder sur une définition des modèles socio-économiques. Alors, classiquement, on les définit comme suit : ce sont les moyens mobilisés au service du projet associatif qui s'articulent autour de trois axes principaux : les richesses humaines, bénévoles, salariés, services civiques, les leviers économiques, le financement, la structuration des coûts au sein de l'association, et les alliances et les partenariats, l'écosystème territorial.

Cette définition, vous la connaissez peut-être, c'est celle du RAMEAU, qui a longtemps travaillé sur la question des modèles socio-économiques. On peut s'accorder, certes, sur cette définition. Ce qui est compliqué quand on essaie de définir les modèles socio-économiques d'une association, c'est que tout le monde ne met pas la même chose derrière cette définition. En effet, la manière dont on appréhende l'économie d'une association dépend en grande partie du cadre théorique que l'on mobilise. Selon les interlocuteurs, l'attention sera davantage portée sur les ressources monétaires (subventions, ventes de biens et services, mécénat, etc.) ou, au contraire, sur les ressources non monétaires – bénévolat, engagement, dons en nature, réseaux, confiance ou capital social – qui constituent pourtant une caractéristique fondamentale du monde associatif.

Cette distinction renvoie à des traditions différentes en sciences économiques. Les approches les plus classiques, issues de l'économie néoclassique, tendent à privilégier les flux monétaires, les mécanismes de marché et les questions d'efficience. À l'inverse, les travaux relevant de l'économie sociale et solidaire, de l'économie institutionnaliste, de l'économie des conventions ou encore des approches inspirées de Karl Polanyi mettent davantage l'accent sur la pluralité des principes économiques et sur l'articulation entre ressources marchandes, publiques et réciprocitaires. Dans ces perspectives, les ressources non monétaires ne sont pas considérées comme résiduelles mais comme constitutives du fonctionnement des organisations associatives.

À partir de là, lorsque des chercheurs travaillent sur les modèles socio-économiques des associations et proposent des typologies ou des grilles de lecture, les résultats dépendent largement du périmètre retenu et du référentiel théorique mobilisé.

Je sais que, dans ton post-doctorat, Pauline, tu as précisément travaillé sur cette question. À partir de tes travaux et des associations que tu as accompagnées, as-tu constaté que ces outils d'analyse des modèles socio-économiques jouent un rôle concret ? Peuvent-ils aider les associations à prendre du recul sur leur fonctionnement, à identifier leurs marges de manœuvre et, notamment lorsqu'elles traversent une période de redressement ou de fragilité, à se repositionner ?

### PAULINE BOISSELIER — MAITRESSE DE CONFERENCES EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE PARIS-PANTHEON-ASSAS

La question des modèles socio-économiques a été travaillée avec Adrien Laurent et Julien Kleszczowski, en partenariat avec l'Institut IDEAS. Ce partenariat a permis

d'accéder à des associations déjà engagées dans un travail de formalisation de leur stratégie et de leur modèle, notamment dans le cadre d'une démarche de labellisation.

Lorsque nous avons abordé cette notion, nous nous sommes appuyés sur les grilles déjà existantes, notamment celles proposées par Le RAMEAU, la CPCA ou KPMG. L'objectif n'était donc pas de produire une nouvelle grille d'analyse, mais plutôt de comprendre le rôle de cet outil pour les associations. La notion de modèle socio-économique est aujourd'hui de plus en plus présente dans le débat public et mobilisée par les acteurs institutionnels. Pourtant, elle n'est pas toujours appropriée par les associations elles-mêmes. Beaucoup parlent plus spontanément de modèle économique que de modèle socio-économique, même lorsqu'elles ont entendu parler des travaux existants.

La question centrale devient alors : que fait-on concrètement de cet outil ? Certaines structures, comme le FONJEP, ont développé des supports d'animation autour des modèles socio-économiques pour accompagner les associations. Mais au-delà des grilles, l'enjeu est de comprendre leur usage. On peut bien sûr recenser les ressources financières, les ressources humaines, les partenariats ou les sources de financement. Mais la première utilité de l'outil est surtout de permettre un état des lieux.

Ce travail d'état des lieux est important parce qu'il oblige l'association à prendre un temps de recul sur sa stratégie. Dans les situations de grande difficulté, les associations sont souvent prises dans l'urgence de l'action. L'outil permet alors de suspendre, au moins provisoirement, cette logique d'urgence pour regarder ce que l'on fait, ce que l'on peut continuer à faire, où se trouvent les ressources et quelles pistes peuvent être explorées. Il ne constitue pas une solution miracle : travailler son modèle socio-économique ne fait pas apparaître automatiquement de nouveaux financements. En revanche, cela permet de structurer une réflexion collective sur les orientations possibles de l'association.

Ce travail rejoint directement la question de l'identité associative. Certaines associations considèrent que certaines de leurs actions relèvent d'une mission de service public et qu'elles doivent continuer à se battre pour obtenir des subventions publiques. Elles peuvent explorer des financements privés, mais ceux-ci ne remplaceront jamais complètement les financements publics, notamment dans les champs sociaux les plus fragiles. On sait en effet que certains domaines attirent plus facilement les dons que d'autres. Les causes liées à l'enfance peuvent susciter davantage de soutien privé que celles concernant, par exemple, les personnes sans-

abri, les publics en situation d'addiction ou d'autres personnes fortement précarisées.

L'analyse du modèle socio-économique permet donc d'élargir les possibles, mais elle ne supprime pas les contraintes structurelles. Elle aide surtout l'association à clarifier qui elle est, ce qu'elle peut financer, ce qu'elle ne peut pas financer autrement, et quels compromis elle peut ou non accepter.

Cette réflexion interroge aussi la place du conseil d'administration. Le cas de Noël-Paindavoine montre un conseil d'administration actif, impliqué, dont les compétences ont été recherchées et mobilisées. Mais cette situation n'est pas généralisable. Dans de nombreuses associations, les conseils d'administration peuvent être plus fragiles, composés de personnes présentes parce qu'il faut statutairement un conseil d'administration, mais peu impliquées dans le pilotage réel. Certains administrateurs jouent alors presque un rôle de prête-nom, tandis que l'investissement stratégique repose surtout sur l'équipe salariée ou sur la direction.

À l'inverse, certaines associations disposent d'administrateurs dotés d'une véritable expertise, sur lesquels l'organisation peut s'appuyer. Mais cela suppose de réussir à renouveler les conseils d'administration, ce qui constitue aujourd'hui un enjeu important. Beaucoup de conseils disposent de membres qui vieillissent, et il est parfois difficile d'attirer de nouveaux profils, notamment des jeunes, alors même qu'ils pourraient apporter des compétences utiles, par exemple en communication ou dans d'autres domaines devenus stratégiques.

Le travail sur le modèle socio-économique peut donc aussi devenir un moment de ré-implication du conseil d'administration. Il permet de retravailler collectivement la stratégie, de clarifier les rôles de chacun et de redonner au conseil d'administration sa fonction d'orientation. Celui-ci ne peut pas seulement exister formellement : il doit contribuer à définir les lignes directrices de l'association et participer à la réflexion sur son avenir.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Merci Pauline pour ton apport sur la question des modèles socio-économiques et du financement. J'aimerais aborder un des thèmes qui est la question de la gouvernance à partir des modèles socio-économiques. La question de la gouvernance associative peut être abordée à partir de deux grandes perspectives.

La première est une perspective plutôt techniciste : elle renvoie aux bonnes pratiques de gestion, aux règles, aux processus, aux normes et à l'organisation de la décision. C'est aussi dans cette approche que peuvent s'inscrire certains labels, certains référentiels ou l'intervention de consultants et d'experts en organisation.

La seconde perspective est plus politique et démocratique. Elle s'intéresse à la manière dont le pouvoir est réparti dans l'association, à la place donnée à la délibération, à la participation et à l'inclusion des différentes parties prenantes : bénéficiaires, usagers, bénévoles, administrateurs, salariés ou bénévoles occasionnels. Il s'agit alors de comprendre comment la gouvernance associative permet, ou non, de faire vivre une démocratie interne.

Ces questions se posent de manière particulière dans les jeunes associations et dans les formes de gouvernance qui ont cherché à se construire en rupture avec des modèles jugés trop figés ou trop technocratiques. Dans des travaux menés entre 2014 et 2018 sur les engagements associatifs urbains à Paris, on observait ainsi une forte recherche d'horizontalité, d'autonomie des participants et de fonctionnement en mode projet. Les responsabilités pouvaient tourner régulièrement, afin d'éviter la spécialisation excessive et la concentration du pouvoir.

Ces formes alternatives de gouvernance apparaissaient porteuses d'un idéal démocratique fort. Mais le terrain invite à introduire plusieurs nuances. L'horizontalité, l'autonomie et la capacité à porter un projet de bout en bout supposent des compétences importantes. Elles peuvent donc produire une forme de sélectivité implicite : seules certaines personnes, déjà dotées de ressources culturelles, organisationnelles ou relationnelles, se sentent en capacité d'entrer pleinement dans ce type de fonctionnement. Les personnes moins familières de ces codes peuvent être incluses formellement, mais se sentir reléguées dans les faits.

Ces gouvernances alternatives demandent donc un important travail d'accompagnement et de formation, sans quoi elles peuvent produire des effets d'exclusion. À plus long terme, on observe aussi un glissement vers l'institutionnalisation. En se professionnalisant, en travaillant avec les institutions publiques, ces associations finissent parfois par ressembler aux organisations plus classiques dont elles cherchaient initialement à se distinguer. Cela peut produire une forme de désespoir militant, lorsque les modes d'organisation alternatifs semblent ne pas pouvoir se maintenir dans la durée.

Les observations menées plus récemment en territoire rural montrent des configurations différentes. Les associations y présentent souvent des formes de gouvernance plus classiques, organisées autour d'une assemblée générale, d'un

conseil d'administration et d'un bureau. Elles fonctionnent fréquemment autour de leaders locaux très investis, parfois de figures notabiliaires, ou autour de personnes multi-positionnées dans plusieurs espaces associatifs, municipaux ou territoriaux. Ces gouvernances sont souvent resserrées et orientées vers l'efficacité interne.

Ces formes d'organisation comportent elles aussi des risques. Le premier est celui de la fatigue bénévole, dans la mesure où une part importante de l'activité repose sur quelques individus très engagés. Le second est l'épuisement des salariés, qui peuvent devenir bénévoles sur leur temps personnel, le soir ou le week-end. Le troisième est la difficulté de renouvellement des responsabilités, notamment lorsque les jeunes quittent le territoire pour leurs études ou lorsqu'ils sont pris par la construction de leur vie familiale. Enfin, ces formes d'engagement peuvent maintenir à distance une partie de la population locale, qui pourrait souhaiter contribuer ponctuellement mais n'ose pas franchir le pas face à l'intensité de l'implication attendue.

Le cas de Noël-Paindavoine permet de prolonger cette réflexion. La gouvernance professionnalisée peut y apparaître comme une ressource, mais elle comporte aussi des points de vigilance. Le premier est le risque d'homogénéisation des profils et des capitaux sociaux et culturels au sein du conseil d'administration. Si les administrateurs sont principalement choisis pour leurs compétences, il faut veiller à ce que la diversité des points de vue ne soit pas réduite. Une gouvernance trop homogène peut affaiblir les débats démocratiques et produire un entre-soi.

Cette tension renvoie à deux formes de légitimité : une légitimité fondée sur la compétence et une légitimité fondée sur la représentation ou la représentativité du projet associatif. La compétence est nécessaire, mais elle ne doit pas faire disparaître la dimension démocratique de la gouvernance ni la place des adhérents, des bénévoles, des salariés ou des personnes accompagnées dans la délibération collective.

Le cas de Noël-Paindavoine se distingue toutefois par l'attention portée au lien entre les administrateurs et l'objet de l'association. Les administrateurs ne sont pas seulement des experts extérieurs ou une chambre d'enregistrement. Ils sont référents sur certaines actions, en lien avec les projets et avec le terrain. Cette proximité avec l'activité réelle de l'association, ses bénéficiaires et ses enjeux concrets constitue un élément important de la dynamique observée.

La gouvernance repose également sur une forte animation portée par la direction. Cette énergie permanente soutient les équipes et les administrateurs, mais elle peut aussi être source de fatigue si elle sollicite sans cesse les personnes engagées.

L'équilibre semble tenir à la valorisation des compétences, à la relation avec la présidence, mais aussi à une forme de militantisme partagé. Il ne s'agit pas seulement d'une gouvernance professionnalisée : elle tient aussi parce que les administrateurs croient au projet associatif et acceptent de s'y impliquer fortement.

Dans cette dynamique, l'association semble fonctionner sur une forme d'engagement collectif très exigeant : soit chacun s'implique, soit l'association ne peut pas tenir. Cette exigence explique en partie son efficacité actuelle, mais elle pose aussi la question de la durée. Si les associations ont besoin d'administrateurs de plus en plus compétents, comment transmettre ces compétences, les renouveler et éviter que le fonctionnement repose uniquement sur quelques personnes fortement engagées ? La formation apparaît ici comme une réponse possible, mais elle suppose des moyens, du temps et une stratégie de long terme.

## LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

La question de la formation ne concerne pas seulement les administrateurs. Dans le cas de Noël-Paindavoine, elle concerne l'ensemble des parties prenantes internes : administrateurs, personnels bénévoles et salariés. Elle constitue l'un des piliers de la réponse apportée par l'association à ses fragilités.

L'idée de « bilinguisme » évoquée précédemment est particulièrement éclairante. Il existe plusieurs manières d'être bilingue dans une association. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser le langage de la gestion, du management ou des financeurs. Il faut aussi être capable de traduire ces outils dans la culture propre de l'économie sociale et solidaire, sans perdre le lien avec les valeurs et le projet associatif.

C'est un enjeu central lorsque l'on parle d'outils de gestion. Dans l'ESS, il arrive fréquemment que l'on transpose des outils venus d'autres univers sans les adapter. Or, un outil de gestion n'est jamais neutre : il porte une vision de l'organisation, du travail, de la performance et de la décision. Transposer sans adapter peut donc produire des effets de décalage, voire de déformation, par rapport aux réalités associatives.

Cette question se pose notamment à propos des indicateurs, de la mesure et de l'évaluation. Les associations sont de plus en plus appelées à rendre compte de leur action, de leur utilité sociale ou de leur impact social. On peut contester certains termes ou certaines approches, mais il devient difficile d'éviter complètement la question de la mesure. L'enjeu n'est donc pas seulement de dire oui ou non à la

mesure, mais de définir quels types de mesure sont pertinents pour rendre compte de ce que font réellement les associations.

Il serait problématique d'appliquer mécaniquement des indicateurs standardisés, issus par exemple du monde de l'entreprise, à des organisations de l'économie sociale et solidaire. Les associations ont besoin d'outils, de mesures et d'indicateurs qui correspondent à leurs finalités, à leurs pratiques et à leurs publics. Cela suppose de construire ces outils avec les acteurs concernés. C'est tout l'enjeu de démarches de co-construction, comme cela a pu être fait avec Familles Rurales autour d'indicateurs de gouvernance, en allant sur le terrain, dans les délégations, pour vérifier que les indicateurs parlent effectivement aux personnes qui devront les utiliser.

Former les salariés, les bénévoles et les administrateurs, c'est donc leur permettre de comprendre ce qu'est l'économie sociale et solidaire, mais aussi de s'approprier des outils de gestion sans les appliquer de manière mécanique. Il s'agit de savoir ce qui peut être transposé, ce qui doit être adapté, et ce qui doit être reconstruit collectivement. En ce sens, la formation permet d'articuler les besoins techniques — management d'équipe, pilotage, indicateurs, ressources humaines — avec la préservation des valeurs associatives.

Cette articulation est également essentielle dans les décisions de gestion courante. Par exemple, en matière de recrutement, il ne s'agit pas seulement de choisir le candidat issu de la formation la plus prestigieuse ou du parcours le plus conforme aux attendus techniques. Il faut aussi prendre en compte le parcours de la personne, son rapport aux valeurs de l'association, sa capacité à s'inscrire dans le projet collectif et à porter le message que l'organisation souhaite défendre.

Dans le cas de Virginie Ouin, la formation est pensée comme un accompagnement global. Elle concerne les administrateurs, mais aussi les personnels salariés qui souhaitent s'engager dans des formations diplômantes, licences professionnelles ou masters. Elle repose également sur un lien avec les universités et les conseils de perfectionnement, afin d'ajuster les formations aux besoins réels des acteurs de terrain.

Cette question soulève toutefois une inquiétude plus large. Alors que les besoins de formation dans le champ de l'économie sociale et solidaire n'ont jamais été aussi importants, les formations universitaires dédiées à ce champ sont fragilisées par les restrictions budgétaires. Certaines disparaissent ou se trouvent menacées, au moment même où les associations ont besoin de professionnels capables de parler ce « double langage » : celui des outils de gestion et celui des valeurs associatives.

Enfin, la formation joue aussi un rôle face au risque d'épuisement. Les associations reposent aujourd'hui sur une énergie considérable, comme le montre le cas de Noël-Paindavoine. Mais cette énergie peut conduire au sur-engagement. La formation permet alors de prendre de la distance, de mettre des mots sur ce qui est vécu au quotidien et de mieux comprendre les situations. Les apports théoriques ne sont pas déconnectés de l'action : ils peuvent offrir des lunettes pour analyser ce que l'on vit, nommer les tensions et retrouver une capacité d'agir.

La formation apparaît donc comme un levier à la fois technique, stratégique et réflexif. Elle permet de répondre aux besoins de gestion des structures, tout en préservant les valeurs de l'économie sociale et solidaire et en donnant aux acteurs les moyens de comprendre, d'adapter et de transformer leurs pratiques.

Tout à l'heure, nous avons pu mettre des mots sur ce que chacun vit au quotidien. C'est l'un de ses apports essentiels. On reproche parfois aux chercheurs de rester dans la théorie, mais les cadres théoriques peuvent précisément aider à prendre de la hauteur. Ils offrent une grille de lecture, une manière d'observer une situation, de la nommer et de mieux comprendre ce qui se joue. Lorsqu'une notion permet soudainement de qualifier une expérience vécue, elle produit un effet de clarification. Les acteurs peuvent se dire : « c'est bien cela que je suis en train de vivre ». C'est le cas, par exemple, lorsque l'on parle de contrat moral ou de contrat psychologique dans la relation de travail. Dans plusieurs secteurs, y compris dans le médico-social, cette notion permet à des personnes en souffrance de comprendre les tensions qu'elles éprouvent, de les inscrire dans un processus plus large et de ne plus les vivre seulement comme une difficulté individuelle.

La formation joue donc un rôle réflexif. Elle aide à prendre du recul, à analyser les situations et à retrouver une capacité d'agir. Elle permet de dépasser l'urgence du quotidien pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, identifier les marges de manœuvre et envisager des évolutions possibles.

Dans le cas de Virginie Ouin et de l'association Noël-Paindavoine, la formation a aussi permis d'accompagner la transformation de l'organisation. Elle n'a pas seulement répondu à des besoins techniques ; elle a soutenu une capacité collective à réfléchir au projet, aux pratiques et aux formes de management. Elle permet ainsi de faire le lien entre les besoins opérationnels des structures — gestion, pilotage, ressources humaines, indicateurs — et la nécessité de préserver les valeurs de l'économie sociale et solidaire.

La formation apparaît donc comme un espace de traduction : elle permet d'acquérir des outils, mais aussi de les adapter, de les discuter et de les mettre au service du projet associatif, plutôt que de les appliquer de manière mécanique.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Je pense que j'aurais peut-être un petit mot à dire tout à l'heure pour faire le lien avec la dernière table ronde. En attendant, je propose que ce soit le moment des questions. Est-ce que cela fait appel à vos expériences en tant qu'association, peut-être sur vos terrains de recherche, ou simplement des questions ?

### PUBLIC

Je souhaitais apporter un témoignage plutôt qu'une question structurée, à partir d'une expérience menée avec une jeune association intervenant sur les questions de santé communautaire. Cette expérience rejoint plusieurs éléments évoqués ce matin, notamment la question des compétences nécessaires pour répondre aux appels à projets et maîtriser l'ingénierie de projet.

On pourrait penser qu'une jeune association disposant de personnes formées à l'ingénierie de projet, qu'il s'agisse de salariés ou de bénévoles, est mieux armée pour obtenir des financements. Or, dans les faits, ce n'est pas toujours le cas. Ce n'est pas parce qu'une association sait rédiger de très bons projets que les financements suivent. Dans les deux premières années d'existence, il existe souvent une forme d'attentisme de la part des pouvoirs publics et des financeurs. L'association semble devoir faire ses preuves, montrer qu'elle tient dans la durée, dépasser le cap des premières années avant de pouvoir être réellement soutenue.

On retrouve d'ailleurs cette logique dans certains appels à projets, qui exigent une ancienneté minimale d'un an. Des professionnels pourtant compétents peuvent donc rencontrer de fortes difficultés à trouver des financements lors des premières années de vie de l'association. Dans le cas que j'évoque, l'association existe désormais depuis trois ans. Un point de bascule s'est produit : après avoir porté, sans financement dédié, des permanences de santé dans les quartiers, en mobilisant principalement du bénévolat et d'autres ressources, elle se retrouve aujourd'hui très sollicitée par les institutions.

Les institutions expriment désormais leur intérêt pour le projet. Certaines se disent prêtes à attribuer une subvention de fonctionnement, notamment parce que les réseaux de santé dans les quartiers ne fonctionnent plus et qu'elles souhaiteraient que l'association les porte ou les anime. L'association se retrouve donc dans une position nouvelle : elle doit négocier ce qu'elle accepte de prendre en charge, jusqu'où elle s'engage dans ces sollicitations institutionnelles, et comment elle préserve l'identité politique de son projet initial.

La question devient alors celle de la négociation entre financement, valeurs et projet associatif. Jusqu'où peut-on aller dans le compromis ? Que peut-on accepter sans perdre son ADN ? Les valeurs associatives prennent véritablement sens lorsqu'elles sont mises à l'épreuve de contraintes réelles : contraintes financières, attentes institutionnelles, besoins du territoire, injonctions à se structurer ou à répondre à des missions que d'autres acteurs ne portent plus.

Cela invite à penser les modèles économiques non pas comme des cadres figés, mais comme des espaces de négociation. Peut-on imaginer des modèles économiques hybrides, capables de se décliner à différentes échelles ? Toutes les associations ne sont pas de grandes structures employeuses, mais toutes ne sont pas non plus de petites associations entièrement bénévoles. Il existe un niveau intermédiaire, où les associations doivent à la fois consolider leurs ressources, préserver leur projet politique et négocier leur place dans l'écosystème institutionnel. C'est à partir de ces situations intermédiaires qu'il faudrait aussi penser d'autres modèles socio-économiques.

### PAULINE BOISSELIER — MAITRESSE DE CONFERENCES EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE PARIS-PANTHEON-ASSAS

On n'a pas eu le temps d'étayer, mais c'est un élément très important que vous venez de soulever, qui est la taille de l'association. Il est vrai que les associations de très grande taille s'en sortent mieux globalement. Et justement, ça fait partie des stratégies qu'on a pu observer sur les associations qu'on a interrogées. Certaines ont décidé vraiment de grossir, parce que grossir, fusionner, absorber, c'est arriver à une certaine taille qui permet de financer le fonctionnement, les compétences et les fonctions support dont elles peuvent avoir besoin. A côté, d'autres de taille intermédiaire ont effectivement un choix à faire. C'est-à-dire que si on grossit, on se professionnalise, ou au contraire on met un frein et on revient à quelque chose de plus petit qu'on peut maîtriser sur simplement quelques activités. Je n'ai pas de réponse à vous donner de quelle est la meilleure façon de faire, mais effectivement

c'est quelque chose qu'on observe. Cette taille intermédiaire est difficile à tenir pour bon nombre d'associations. Toute la question est de savoir comment grandir. C'est difficile la fusion, deux associations qui ont leur propre identité, leur propre projet, est-ce que ça peut ou ne pas aller ensemble ?

On parlait du groupe SOS qui se positionne comme un acteur en disant « écoutez, on voit bien que vous êtes en difficulté, mais nous on va venir vous apporter cette fonction de support et vous allez continuer à mener le projet sur le terrain ». Certaines associations parviennent à construire des modèles hybrides à des échelles locales. Mais cette position intermédiaire reste difficile à tenir. Les financeurs peuvent inciter les structures à se regrouper, au motif que cela simplifie le dialogue, la gestion administrative ou l'attribution des financements. Cette demande de regroupement peut être compréhensible du point de vue des partenaires publics, mais elle pose aussi la question de la taille pertinente des associations et de leur capacité à préserver leur projet propre.

Dans ces situations, l'enjeu principal est la négociation avec les partenaires publics. Si l'on souhaite développer des stratégies territoriales structurées, notamment dans des domaines comme la santé communautaire, il faut pouvoir négocier des engagements dans la durée. Des financements annuels ou trop courts ne permettent pas de stabiliser les équipes ni de construire un projet cohérent.

L'objectif serait donc d'aller vers des financements pluriannuels, sur trois ou cinq ans, lorsque les projets supposent un déploiement progressif, une présence territoriale et une relation de confiance avec les publics. Cette durée est indispensable pour assurer la continuité de l'action, installer une équipe, éviter le renouvellement permanent des contrats courts et permettre à l'association de travailler dans de bonnes conditions.

La question du modèle socio-économique ne porte donc pas seulement sur la diversification des ressources. Elle concerne aussi la temporalité des financements, la stabilité des équipes et la capacité à inscrire le projet associatif dans un horizon suffisamment long pour produire des effets réels.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Pauline, je te rejoins complètement. Les analyses du paysage associatif montrent que les associations qui résistent le mieux aux transformations actuelles sont souvent situées aux deux extrêmes : soit les très grandes associations, qui peuvent mettre en

place des stratégies de mutualisation, soit les très petites structures qui reposent presque exclusivement sur une base bénévole.

On observe aujourd'hui des associations qui, pour résister à la réduction des financements, font le choix de revenir à un fonctionnement essentiellement bénévole. À l'inverse, d'autres cherchent à grossir ou à fusionner pour devenir plus robustes face aux contraintes à venir. C'est par exemple une stratégie que l'on retrouve dans certains réseaux ou regroupements d'acteurs, qui cherchent à renforcer leur capacité d'endurance par la taille, la mutualisation ou la fusion.

S'agissant de l'hybridation des ressources, il n'existe pas de stratégie unique. Tout dépend du projet, du territoire, des ressources disponibles et des partenariats possibles. Certaines associations se tournent vers le mécénat, sous différentes formes : mécénat financier, mécénat de compétences ou mécénat en nature. D'autres cherchent à construire des parcours partenariaux avec des entreprises ou des fondations, afin d'éviter une relation ponctuelle de financement et d'inscrire le partenariat dans la durée.

D'autres associations développent des recettes d'activité, mais en veillant à ce que ces activités marchandes restent compatibles avec leur fonction sociale et politique. L'enjeu est alors de générer des ressources propres sans dénaturer le projet associatif. Cela suppose que les activités économiques soient discutées et validées collectivement, afin de rester conformes aux valeurs et aux finalités de l'association.

On observe également une montée en puissance des stratégies de mutualisation et de coopération territoriale, souvent encouragées par les partenaires publics. Dans certains territoires, des associations créent des réseaux ou des structures de coordination pour partager des salles, mutualiser des projets, se transmettre des financements ou organiser des actions communes. Ce type de coopération peut permettre de tenir dans la durée malgré les baisses de financements ou les recompositions politiques locales.

Cette logique se retrouve aussi au niveau national. Les ministères encouragent de plus en plus la coordination des acteurs, que ce soit dans la solidarité internationale, la jeunesse ou l'éducation populaire. Cette stratégie présente des avantages : elle simplifie le dialogue avec les pouvoirs publics et peut renforcer la visibilité collective des associations. Mais elle comporte aussi des risques. En réunissant les acteurs derrière une même bannière, elle peut lisser les différences, réduire les dissidences et rendre le dialogue plus simple pour les pouvoirs publics, sans toujours préserver la diversité des positions associatives.

Il n'y a donc pas une seule stratégie de résistance ou d'adaptation. Chaque association agit en fonction de ses ressources territoriales, de sa connaissance des partenaires et de sa capacité à construire des alliances. Mais les observations de terrain montrent que les associations les plus isolées, celles qui ne tissent pas de liens avec d'autres associations, avec les partenaires publics ou avec d'autres acteurs du territoire, résistent difficilement au contexte actuel. La capacité à coopérer apparaît ainsi comme une condition de robustesse, même si cette coopération doit rester attentive à l'autonomie et à la singularité des projets associatifs.

### LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Je voudrais compléter sur la question des valeurs. On parle souvent des valeurs associatives comme d'éléments déclarés, affichés ou revendiqués. Mais elles peuvent aussi devenir un véritable point d'appui dans les négociations avec les partenaires. On l'a vu, par exemple, sur le territoire du Grand Reims, autour de démarches liées à la responsabilité sociale des organisations. Les notions de responsabilité sociale, de durabilité ou de responsabilité sociétale sont aujourd'hui très présentes dans les discours et les attentes des acteurs publics comme privés. Elles peuvent donc constituer un espace de dialogue intéressant pour les structures de l'économie sociale et solidaire.

Pour les associations, ces démarches peuvent permettre de remettre en avant ce qu'elles sont, ce qu'elles portent et les valeurs qui fondent leur action. Il ne s'agit pas seulement de répondre à une injonction supplémentaire ou de produire des preuves formelles. Il peut aussi s'agir de faire reconnaître que les valeurs associatives — solidarité, utilité sociale, ancrage territorial, participation, responsabilité — rejoignent des préoccupations devenues centrales dans les politiques publiques et dans les stratégies de certains partenaires. Il existe peut-être, aujourd'hui, une fenêtre d'opportunité autour des enjeux de durabilité et de responsabilité sociale. Ces notions peuvent permettre aux structures de l'économie sociale et solidaire de rendre plus visibles leurs spécificités, de mieux faire valoir leur contribution et de replacer leurs valeurs au cœur des négociations partenariales.

### MARIE-AUDE TORRES MAGUEDANO

Mon intervention souligne l'importance croissante de la coopération comme levier de consolidation du monde associatif. À l'échelle d'un réseau, la coopération apparaît

comme une nécessité, au-delà même des incitations des pouvoirs publics. Elle peut prendre des formes très diverses : groupements d'intérêt, mutualisation d'achats, coopérations territoriales, partenariats opérationnels ou rapprochements entre structures. Cette diversité témoigne d'une réelle créativité associative.

La coopération ne repose toutefois pas seulement sur des valeurs partagées. Elle engage aussi une culture commune, c'est-à-dire des comportements, des manières d'agir, de décider et de travailler ensemble. Deux associations peuvent revendiquer les mêmes valeurs, mais diverger fortement dans leurs pratiques. C'est donc dans les comportements concrets que se vérifie la possibilité d'une coopération réelle.

Cette coopération suppose que chaque association soit suffisamment solide dans son identité. Pour coopérer sans se dissoudre, il faut savoir ce que l'on accepte, ce que l'on refuse et quelles sont les lignes rouges à ne pas franchir. À défaut, la coopération peut devenir déséquilibrée : elle ne relève plus d'un échange entre partenaires, mais d'un rapport de dépendance, voire d'absorption des structures les plus fragiles par les plus fortes.

Dans cette perspective, la coopération est pensée comme un mouvement de renforcement du monde associatif. Elle devient essentielle dans un contexte de contraintes budgétaires, de recompositions politiques et d'incertitudes institutionnelles. C'est précisément lorsque les conditions deviennent plus difficiles que les associations doivent réaffirmer ce qu'elles sont, retrouver une forme de fierté associative et clarifier ce qu'elles entendent préserver.

Concernant le rapport au temps long, pour des mouvements comme l'UNAPEI, l'histoire ne doit pas être utilisée comme un simple étendard, mais comme un rappel de la responsabilité durable portée par les associations. Les besoins d'accompagnement, de droits et de reconnaissance des enfants et des personnes en situation de handicap ne disparaissent pas avec les alternances politiques ou les cycles budgétaires. Les associations ne travaillent donc pas dans le même horizon temporel que nombre de leurs interlocuteurs publics ou financiers.

Cette situation rend nécessaires des profils capables de parler plusieurs langages. Les responsables associatifs doivent pouvoir dialoguer avec les pouvoirs publics, les financeurs, les familles, les professionnels, les personnes concernées et les autres associations. Ces profils « polyglottes » sont indispensables pour faire tenir ensemble coopération, négociation, fidélité au projet associatif et capacité d'adaptation dans un environnement contraint.

**MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP**

Est-il possible de dire quelques mots sur les indicateurs ?

**MARIE-AUDE TORRES MAGUEDANO**

Il existe une tension forte autour des indicateurs. Dans le champ médico-social, les associations sont soumises à une multiplication d'indicateurs imposés par leurs différents interlocuteurs : éducation nationale, autorités de tarification, financeurs, administrations ou partenaires publics. Pour un réseau comme l'UNAPEI, qui accompagne les personnes du début à la fin de la vie et intervient sur de nombreux périmètres, cette accumulation produit une pression importante.

L'enjeu n'est pas de refuser toute forme d'indicateur, mais de rappeler que l'indicateur doit rester une indication, au service d'un projet. Il ne peut se substituer à la finalité associative, ni devenir une norme imposée de l'extérieur sans lien avec la réalité des pratiques. C'est dans cette perspective que l'UNAPEI a développé l'outil Gyroscope, d'abord autour de la gouvernance, puis autour de la transition inclusive. Il s'agit de construire ses propres indicateurs à partir d'un travail de recherche et d'une réflexion sur ce que signifie, pour les associations du réseau, piloter une transformation inclusive.

Ce travail suppose toutefois une transformation culturelle importante. Il ne suffit pas de produire des outils : encore faut-il convaincre les directions générales et les associations de leur utilité, les aider à comprendre comment les utiliser et leur permettre de se les approprier. Les indicateurs ne doivent pas être vécus uniquement comme une contrainte administrative. Ils peuvent aussi devenir des outils d'analyse, de pilotage et de prospective, à condition d'être construits à partir du projet associatif et non simplement reçus comme une exigence extérieure.

Cette question rejoint celle de la donnée. Les associations sont aujourd'hui de plus en plus sollicitées pour produire de la data. Mais produire des données n'a de sens que si l'on dispose de la capacité de les analyser, de les interpréter et de les mettre au service de la stratégie. L'UNAPEI a ainsi dû mettre fin à un projet mené depuis plusieurs années autour de la collecte de données issues des usagers, faute d'appropriation suffisante par les associations du réseau. Cela montre que l'enjeu n'est pas seulement technique : il est aussi culturel et politique. Il s'agit de replacer le monde associatif comme acteur de la prospective, capable de produire ses propres analyses sur les besoins, les parcours et les transformations à venir.

Mon intervention souligne également une évolution majeure de la gouvernance au sein du réseau UNAPEI. Historiquement, le mouvement repose fortement sur l'engagement des familles. Mais les réformes statutaires et les transformations en cours conduisent à ouvrir davantage les gouvernances à la triple expertise : familles, personnes en situation de handicap et professionnels. Au niveau national, l'intégration de directions générales dans un conseil consultatif, avec voix consultative, constitue également une évolution importante pour le mouvement.

Cette transformation intervient dans un contexte de décalage croissant entre les gouvernances associatives et la réalité des familles accompagnées. Les associations de l'UNAPEI accompagnent de plus en plus de personnes dites vulnérables, tandis que les personnes les moins éloignées du droit commun sont progressivement orientées vers des dispositifs inclusifs. Cette évolution, souhaitée et portée par le mouvement, modifie néanmoins la physionomie des associations et interroge profondément leurs modèles de gouvernance.

L'UNAPEI a ainsi créé un Laboratoire de l'engagement pour réfléchir à ces transformations : comment renouveler l'engagement, comment articuler participation et représentation, comment faire une place réelle aux personnes concernées, aux familles et aux professionnels dans les espaces de décision ? Il ne s'agit pas de renoncer au modèle historique, mais de comprendre comment le faire évoluer face aux transformations sociales et institutionnelles.

Ce sujet dépasse le seul champ du handicap. Il appelle des échanges avec d'autres mondes associatifs, notamment l'éducation populaire, qui dispose d'une expérience forte en matière de participation, d'engagement et de démocratie interne. Les enjeux de gouvernance, de participation et de renouvellement de l'engagement deviennent ainsi des questions transversales pour l'ensemble du monde associatif.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Merci pour l'attention. J'ai pris des notes parce que je trouve que c'est hyper intéressant. Je souhaitais apporter un complément sur la question des indicateurs imposés. Dans le champ de l'éducation populaire, le FONJEP a lancé une expérimentation intitulée JEP'Eval. L'objectif est de faire travailler ensemble des financeurs, des chercheurs et des associations pour coconstruire des systèmes d'évaluation mieux ajustés aux projets, aux enjeux associatifs et aux politiques publiques concernées.

Cette démarche repose sur un travail à plusieurs niveaux. Elle associe, au niveau national, un ensemble de financeurs et d'associations, et, au niveau local, plusieurs équipes de recherche engagées sur différents territoires, dont Grenoble. L'enjeu est de ne pas seulement appliquer des indicateurs définis à l'avance, mais de construire collectivement les modalités d'évaluation à partir des réalités de terrain.

Les premiers résultats présentés dans ce cadre montrent des pistes particulièrement intéressantes. L'équipe ATEMIS, qui travaille notamment sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, propose par exemple de s'intéresser à la création de valeur associative, mais aussi aux situations de destruction de valeur. Cette destruction de valeur peut être liée à l'activité elle-même, mais elle peut aussi être produite par les injonctions des financeurs, ou même par les demandes d'évaluation lorsqu'elles deviennent trop lourdes, trop déconnectées du travail réel ou trop coûteuses pour les associations.

Cette approche permet de déplacer le regard. Il ne s'agit plus seulement de demander aux associations de prouver ce qu'elles apportent. Il s'agit aussi de comprendre ce qui serait perdu si elles n'étaient plus là. L'exercice consiste alors à se demander ce que deviendrait un territoire ou une politique publique si l'association, ou un ensemble d'associations en réseau, disparaissait. Cette méthode, fondée sur une approche prospective par absence d'utilité sociale, peut être très parlante pour les financeurs, car elle rend visibles les contributions souvent implicites des associations.

L'intérêt de cette démarche est de prendre le contrepied des logiques classiques de justification. Plutôt que d'imposer aux associations de démontrer toujours davantage leur impact, elle invite à analyser les effets de leur absence. Elle permet ainsi de mieux saisir leur rôle dans un écosystème territorial, dans la continuité des politiques publiques et dans la production de liens, de services ou de coopérations qui ne sont pas toujours visibles dans les indicateurs habituels.

Sur la question de la gouvernance et de la participation des personnes concernées, des travaux peuvent également être mobilisés. La référence évoquée semble renvoyer à Claire Heijboer, qui a travaillé sur l'expertise usagère dans les institutions sociales et médico-sociales. Ses recherches interrogent la manière dont l'expérience des personnes accompagnées peut transformer les organisations, les pratiques professionnelles et les gouvernances associatives.

Ces travaux sont particulièrement utiles pour penser l'inclusion des personnes en situation de handicap mental dans les espaces de décision. Ils permettent de dépasser une approche seulement consultative de la participation, pour interroger

les conditions concrètes d'une participation effective : comment les personnes concernées peuvent-elles prendre part aux décisions ? Comment leur expertise transforme-t-elle les pratiques ? Comment éviter que la participation reste symbolique ou périphérique ?

Ces deux pistes — l'évaluation coconstruite et l'expertise usagère — ouvrent des perspectives importantes. Elles invitent à repenser à la fois la manière d'évaluer les associations et la manière de gouverner avec les personnes concernées, en partant davantage du travail réel, de l'expérience vécue et des effets concrets produits sur les territoires.

### LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Juste pour savoir, je ne sais pas si c'est exactement ça que vous vouliez dire, mais je prends le cas de Sarra qui est là, sur Mulhouse, pour témoignage.

### SARRA EL IDRISSI

Oui, il existe également l'expérience des GEM, c'est-à-dire des Groupes d'entraide mutuelle. Ces structures sont particulièrement intéressantes à observer lorsque l'on s'interroge sur la gouvernance et sur la place des savoirs expérientiels.

Dans le champ de la santé, on parle beaucoup de savoirs expérientiels, notamment dans les démarches participatives. Mais l'une des limites fréquemment observées, en France, est que ces démarches atteignent rarement le niveau de la gouvernance. Les usagers ou les personnes concernées sont associés à des échanges, à des consultations ou à des projets, mais ils restent souvent à distance des espaces de décision.

C'est précisément pour cette raison que l'expérience du GEM L'Azimut, à Haguenau, apparaît intéressante. Elle montre qu'il est possible d'aller plus loin dans la participation, en intégrant des personnes concernées dans les processus de décision et de pilotage. Dans ce cas, le GEM a été repris et gouverné par des personnes ayant elles-mêmes connu la psychiatrie. Cette expérience déplace donc la question de la participation : il ne s'agit plus seulement de reconnaître des savoirs expérientiels, mais de leur donner une place effective dans la gouvernance.

L'enjeu est important. Inclure les personnes concernées dans la gouvernance ne revient pas simplement à recueillir leur parole ou à valoriser leur expérience. Cela suppose de leur reconnaître une capacité à orienter le projet, à participer aux arbitrages et à porter collectivement la responsabilité de l'organisation. Le GEM devient alors un espace où l'expérience vécue ne se limite pas à un témoignage : elle devient une ressource politique, organisationnelle et décisionnelle.

## LAËTITIA LETHIELLEUX — PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Un exemple intéressant peut être trouvé à Reims avec L'ExtrA, restaurant inclusif et écoresponsable. Ce projet repose sur une Société coopérative d'intérêt collectif, pensée comme une « coopérative de l'humain ». L'enjeu n'est pas seulement d'employer des personnes en situation de handicap, mais aussi de leur permettre de prendre part à la vie et à la gouvernance du projet. Dans ce modèle, l'inclusion ne se limite pas au travail ou à l'accès à l'emploi. Elle touche aussi à la capacité des personnes concernées à être actrices de l'organisation. L'ouverture du capital aux personnes en situation de handicap va dans ce sens : elle permet de reconnaître leur place dans le projet entrepreneurial et coopératif, au-delà de leur statut de salariés ou de bénéficiaires.

Cet exemple entre en résonance avec les réflexions sur la gouvernance associative et la participation des personnes concernées. Il montre que, dans certains cadres juridiques et organisationnels, il est possible de dépasser une participation indirecte ou portée par les familles, pour permettre aux personnes elles-mêmes d'être associées au pilotage du projet.

Cette expérience fait écho aux transformations engagées dans d'autres organisations, notamment celles qui travaillent depuis plusieurs années à intégrer à la fois les familles et les personnes en situation de handicap intellectuel dans leurs instances. Elle illustre un enjeu plus large : construire des formes de gouvernance où les personnes concernées ne sont pas seulement représentées, mais reconnues comme actrices à part entière.

### PAULINE BOISSELIER — MAITRESSE DE CONFERENCES EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE PARIS-PANTHEON-ASSAS

Je voudrais ajouter un dernier point sur la question des indicateurs. Lorsque l'on met en place des indicateurs, une question de gestion se pose immédiatement : qui en porte la responsabilité ? Et surtout, comment ces indicateurs sont-ils mis en pratique au quotidien ? Cette difficulté apparaît clairement sur les terrains associatifs. Dans une association de protection de l'enfance, par exemple, la mise en place d'indicateurs peut se heurter à la perception des professionnels. Certains travailleurs sociaux peuvent considérer que leur rôle est d'être sur le terrain, au contact des publics, et non de remplir des tableaux de suivi. Il existe donc un travail pédagogique important à mener pour expliquer l'utilité des indicateurs, leur fonction et les conditions de leur usage.

Déployer un indicateur ne consiste pas seulement à construire un outil technique. Il faut s'assurer que les personnes concernées comprennent ce que l'indicateur cherche à mesurer, ce qu'il faut compter, ce qu'il faut éventuellement chiffrer, et comment les données seront utilisées. Cela suppose un dialogue entre ceux qui conçoivent les indicateurs, ceux qui les renseignent et ceux qui en rendent compte, notamment auprès des financeurs.

La réussite d'un dispositif d'indicateurs dépend donc de l'implication des personnes qui les vivent et les utilisent au quotidien. Sans cette appropriation, l'indicateur risque d'être perçu comme une contrainte administrative supplémentaire, déconnectée du travail réel. À l'inverse, lorsqu'il est compris et partagé, il peut devenir un support de pilotage, de dialogue et de valorisation de l'action.

À ce titre, le travail de l'Institut IDEAS peut être utile. IDEAS a développé un guide de bonnes pratiques et des outils accessibles aux associations, notamment autour de la gouvernance, de la gestion financière, du pilotage et de l'évaluation. Ces ressources peuvent aider les associations à structurer leurs propres démarches, à condition de ne pas les appliquer mécaniquement, mais de les adapter à leur projet, à leur organisation et à leurs réalités de terrain.

### MATHILDE RENAULT-TINACCI — ANIMATRICE, SOCIOLOGUE, CHARGEE DE RECHERCHE, INJEP

Je vous remercie pour toutes vos interventions.