



Groupe de travail de l'Institut français du Monde associatif « Gouvernance et participation »

19/12/2019-25/06/2020

Table des matières

Introduction.....	1
I. Ce qu'est la gouvernance associative : origines, enjeux et perspectives de recherche	3
II. Quels enjeux de connaissances : perspectives manquantes et pistes prioritaires à poursuivre	5
III. Conclusion par Philippe Eynaud	10
IV. Synthèse des enjeux de connaissance prioritaires.....	11
Annexe 1 : Liste des participants.....	17
Annexe 2 : Références bibliographiques et ressources identifiées par le groupe	19

Introduction

L'objectif de ce premier groupe de travail sur la gouvernance et la participation était de mobiliser des acteurs et des chercheurs s'étant intéressés à cette thématique (cf. liste en annexe des invités et présents), afin d'identifier les grands enjeux de connaissance et en particulier les perspectives manquantes de la connaissance actuelle.

Pour engager les travaux du groupe, une note martyre (cf. point I) a été rédigée par Mathilde Renault-Tinacci (INJEP/CERLIS-CNRS) et transmise préalablement à ses membres. Elle a fait l'objet d'un débat en étoile à l'occasion de deux ateliers successifs : le premier a recueilli les réactions des participants à la note ; le second s'est concentré sur les pistes et ouverture pour dépasser la note. Par ailleurs, des membres du groupe n'ayant pas pu participer physiquement ont contribué à distance.

Sur la base des échanges au sein du groupe de travail et des contributions à distance, la présente note propose un compte-rendu sous forme de perspectives manquantes et pistes prioritaires à poursuivre en point II, soient 5 enjeux de connaissance que retient l'Institut.

Elle reprend ensuite en point III la conclusion de Philippe Eynaud à nos travaux et en point IV la synthèse des enjeux de connaissance identifiés comme prioritaires par le groupe.

Ce groupe s'est réuni en trois occasions et a été conduit sous le pilotage académique de Mathilde Renault-Tinacci - membre de notre Comité scientifique et chercheuse à l'INJEP, et sous la coordination de Brigitte Giraud - membre de notre Comité stratégique, directrice de l'UNCPIC et Présidente du CELAVAR.

Le schéma ci-dessous présente les trois grandes étapes de ce groupe de travail.

Cheminement intellectuel du groupe de travail Gouvernance et participation



I. Ce qu'est la gouvernance associative : origines, enjeux et perspectives de recherche

Mathilde RENAULT-TINACCI (INJEP/CERLIS-CNRS) - Décembre 2019

Présentation liminaire

Le concept de gouvernance est à la mode aussi bien dans l'espace public que dans la littérature scientifique qui en a fait depuis quelques décennies un opérateur heuristique majeur (Pitseys, 2010). Sa mobilisation pluridisciplinaire contemporaine le rend polysémique : en sciences politiques, il rend compte de ce qui fait régulation ou action publique à échelle donnée, en économie et en sciences de gestion il est associé à la notion de « gouvernance d'entreprise » soit la manière de penser efficacement l'organisation d'une structure encadrée par des processus, des règles régulant l'activité et la contribution des parties prenantes. Dans les perspectives économiques néo-institutionnalistes par exemple (Williamson, 1996) et dans une remise en question des conceptions fordistes de la performance organisationnelle, le terme caractérise des « mécanismes » de régulation (normes, accords, acteurs) fondant l'organisation interne d'une entreprise dans un objectif de performance et d'efficacité. L'horizontalité devient en ce sens l'un des facteurs possibles de la modernisation de la « corporate governance ».

Dans cette même lignée, l'usage de la notion en sciences politiques – plus tardif – émerge au coeur des théories de l'école de Chicago (économie) et fait le lien entre la perspective économique et la dimension politique (Hall, 1993) : la gouvernance n'est plus simplement « l'art de gouverner un pays » asseyant par-là l'utilité d'une institution politique forte, mais plutôt la manière dont l'institution politique peut garantir la liberté du marché et les règles concurrentielles qui l'encadrent. En d'autres termes, il s'agit d'une conception « douce » du pouvoir partagée entre coopérants économiques et politiques. La gouvernance politique devient en ce sens le marqueur idéologique d'une nouvelle génération de politiciens tels que Margaret Thatcher ou Jacques Chirac et se voit déployée dans l'arène publique. Son avènement a ainsi modifié les cadres du débat public en occident faisant de la réorientation de l'Etat et du *New public management* (NPM) un objet central de sa refonte. Il ne s'agit plus de gouverner, mais de gérer, déléguer et coopérer (Kooiman, 1993) : une isotopie sémantique nouvelle inonde le contenu des politiques publiques. Autre caractéristique de l'émergence de la notion de gouvernance : sa capacité à embrasser des échelles diverses : née de la remise en cause de la place et du pouvoir des Etats-nations, le concept de gouvernance offre des perspectives analytiques aussi bien infranationales que supranationales. Sa large et mondiale diffusion a été permise par l'emploi du terme par de grandes institutions internationales telle que la banque mondiale (Tournier, 2006) notamment sur ce que doit être la « good governance ».

La double acception présentée supra et la dimension néo-libérale associée ont entraîné le monde académique à deux usages paradoxaux du terme : sa sur-mobilisation et multidéfinition (*urban governance*, *good governance* par exemple et la superposition de conceptions analytiques ou normatives) tout comme sa remise en question et critique dans la littérature spécialisée.

De la gouvernance à la gouvernance associative

L'extension de la notion de gouvernance aux organismes à but non lucratif est plus lente et plus tardive que son appropriation par les entreprises à capitaux. En effet, dans l'approche hégémonique, la « bonne gouvernance » doit être pensée en terme d'efficience de l'organisation et de création de valeurs à des fins actionnariales (Glaser et Hansmann, 1996). D'autres courants théoriques vont toutefois appliquer ce concept aux structures à but non lucratif. Oster, O'Regan, Millstein (2000) vont ainsi reconnaître dans leur travail sur la collectivité de New York et des associations, le rôle de la gouvernance pour ces dernières. Il est ainsi supposé qu'en l'absence de l'augmentation d'un

patrimoine financier pour les membres, les associations créent une valeur sociale difficilement évaluable mais susceptible de profiter à ses membres ou à d'éventuels bénéficiaires : la question de l'efficacité et celle de la performance peuvent donc être reliées à ce secteur si particulier. Aussi, depuis le début des années 2000, en France, le concept de gouvernance des associations est devenu central en pratique comme dans le champ académique qui les étudie. Philippe Eynaud (2019) relève ainsi son utilisation « par des consultants et des experts en organisation pour encadrer la mise en oeuvre des procédures normalisées, calées sur des bonnes pratiques » mais aussi « par des acteurs associatifs [ou des chercheurs] cherchant à questionner leurs pratiques démocratiques. Les premiers se situent dans une dimension technique, et cherchent à se distinguer par des labels et à promouvoir les modèles qu'ils utilisent. Les seconds envisagent la notion dans sa dimension politique et se proposent d'inventer de nouvelles formes d'organisation susceptibles d'enrichir le projet associatif ».

Cette observation renvoie aux difficultés contemporaines du monde associatif et plus exactement à la pénétration des logiques gestionnaires et marchandes par l'importation d'une expression issue de la théorie économique - la gouvernance - véritable marqueur de ce phénomène. Il s'agit de mieux gérer l'activité associative, la rendre efficace afin de pouvoir rendre compte de son impact social, environnemental voire économique. Aussi, il convient d'être prudent lorsque l'on parle de « gouvernance associative ». Philippe Eynaud souligne à cet égard la nécessaire prise en compte des risques de normalisation et de standardisation qui pèsent sur l'action associative – en bref d'isomorphisme marchand ou institutionnel (Enjolras, 1998) - et le besoin de préserver à la fois sa pluralité et le cadre socio-politique dans laquelle elle s'inscrit. Car c'est bien le projet associatif qui est garant de cette inscription et de la contribution démocratique des associations à la société dans son ensemble. Cette perspective invite à regarder la gouvernance par le prisme de la contribution des associations à l'action publique car comme pour les acteurs économiques, il est possible de penser la gouvernance comme le partage de responsabilité publique entre acteurs de terrain et administration/pouvoirs publics. Les mutations récentes de cette dernière ont fait des associations les principaux partenaires à diverses échelles (mais plus particulièrement locale) du « soft power » présenté dans le propos liminaire.

Ce choix est d'autant plus justifié lorsqu'il est question de l'action civile des organismes à but non lucratif dans l'action publique dans un contexte de décentralisation marquée et de désengagement (ou réengagement différencié) de l'Etat dans les politiques publiques. Pierre Lascoumes et Patrick Le galès (2018) montrent ainsi la pertinence de « l'action publique » dans un contexte de brouillage des frontières entre public et privé où les partenariats multiples font normes. Les associations, plus réactives, plus souples permettent aux pouvoirs publics de contourner le droit et les normes qui lui sont attachées et d'agir en définitive à moindre coût. Plus récemment encore, les transformations étatiques ont engendré des places et des fonctions nouvelles pour les associations. La décentralisation, la création d'agence (EPIC sur le modèle de l'AFD), les nouvelles modalités de délégation au secteur privé (LOLF/RGPP), la recherche de réduction des dépenses publiques liée à l'importation du New public Management, le déploiement de la régulation concurrentielle (Laville, Juan, 2019) via l'importance de la commande publique, le désengagement de l'Etat (ou extension civile) semble conduire à un renforcement des partenariats avec les associations devenus « normes » au sein de la fonction publique (Warin, 2002) au détriment des logiques de contre-pouvoirs (comme cela a été le cas pour les luttes urbaines (Maillard, 2002). Au niveau local, ce constat peut être renforcé : ainsi les associations notamment dans l'action sociale deviennent les « piliers de la décentralisation fonctionnelle » (Lafore, 2010) s'adaptant aux dynamiques locales de l'intervention publique, de manière souple et réactive pour adapter le contenu de l'offre et les formes de prise en charge associée. Ainsi, ce n'est plus tant leur fonction de médiation qui est valorisée que leur capacité d'opérabilité sur les territoires. Là encore, c'est bien la contribution démocratique au travers du concept de gouvernance qui est interrogée.

II. Quels enjeux de connaissances : perspectives manquantes et pistes prioritaires à poursuivre

A l'issue des travaux de la première réunion du groupe de travail de décembre 2019, 5 enjeux spécifiques de connaissance émergent.

A. La question de la gouvernance au regard de l'histoire associative

Philippe Eynaud rappelle que les questions de contre-pouvoir démocratique et de confiance sont au cœur de l'approche de la gouvernance de l'entreprise dans l'histoire récente de la pensée. L'absence de contre-pouvoir organisé face aux dirigeants salariés des cent premières entreprises américaines au début du XX^{ème} siècle est identifiée comme un danger pour la démocratie et elle est définie comme une absence de gouvernance par Berle et Means (1930). A partir des années 1970, un renversement s'opère, et un actionnariat très fort et professionnalisé apparaît et exerce une forte pression sur les dirigeants des entreprises. La question de la confiance dans les instances de gouvernance apparaît comme centrale. Cette profondeur historique nous donne la capacité à brasser différentes disciplines : l'économie (par les entreprises), la science politique (renversement entre gouvernement et gouvernance), la gestion (organisation des contre-pouvoirs au sein de l'organisation), le droit. Derrière cette multiplicité de disciplines autour du terme, il y a un questionnement autour du positionnement de l'objet que l'on observe, à savoir les associations. Comment dépasser la perception conceptuelle de la notion de gouvernance abordée plutôt dans le cadre de l'histoire économique et institutionnelle du « XX^{ème} siècle » ?

Comment, notamment, convoquer l'histoire de l'éducation populaire, (celle notamment des grands réseaux associatifs du XX^{ème} siècle, dans son contexte sociétal, constitués autour de grandes causes structurantes et rassembleuses dans la durée (éducation, droits humains, santé, loisirs, vacances, ...), qui a allié défense de grandes causes et modalités impliquantes de gouvernance ?

Les associations sont inventives, innovantes, et leur statut leur permet d'être réactives et souples. Comment leurs pratiques peuvent-elles inspirer les pratiques des autres organismes ? La gouvernance associative peut-elle induire des transformations dans la gouvernance publique, la gouvernance d'entreprise ? Si oui, comment ?

Ne faut-il pas aller, à propos des associations, jusqu'à interroger la pertinence du terme gouvernance pour le dépasser ? Plus qu'une modalité organisationnelle d'efficience, ne serait-elle pas l'essence même d'un renouveau démocratique ?

A. Pouvoir d'agir, émancipation et inclusion

1. Gouvernance participative et pouvoir d'agir

Comment une gouvernance participative a-t-elle une action de transformation sur les personnes ? En quoi cette gouvernance encourage-t-elle la capacitation des membres ? Comment rassembler les acteurs, leur permettre de participer à la gouvernance ? Quel rapport à la production de valeurs associatives ? Comment la gouvernance associative permet-elle d'accueillir des volontés d'engagement dans le cadre d'un projet associatif ?

La gouvernance peut avoir une action émancipatrice lorsqu'elle implique les membres, bénéficiaires, ou usagers de l'association dans une logique de gouvernance démocratique « intensive » favorisant les pratiques inclusives, capacitantes, à travers la participation de tous. Ces pratiques émancipatrices ne sont cependant pas à la portée de tous et sont à étudier dans le cadre d'une tension avec un mode

de gouvernance multi-acteurs, dite « extensive », qui privilégiera davantage un ancrage partenarial plutôt que le pouvoir d'agir des individus.

Dans le cadre d'un fonctionnement émancipateur, la nécessité d'une fonction de médiation pour rassembler les acteurs, les mettre en mesure de participer, et de s'exprimer face aux autres est sans doute à étudier.

Les sciences de gestion, la psychologie, l'économie, la sociologie, et la psychologie semblent particulièrement adaptées dans l'étude des modes de gouvernance et de la manière dont ils peuvent modifier les motivations des adhérents et des bénévoles vis-à-vis de l'objet associatif.

2. Les richesses humaines associatives

Les richesses humaines des associations sont très diverses. Salariés, bénévoles, volontaires, partenaires, mécènes, bénéficiaires et membres, sont autant d'acteurs qui interagissent au quotidien.

Comment penser le monde associatif comme un monde du travail spécifique ? Et comment analyser les spécificités du travail associatif ? Comment faire travailler ensemble salariés, bénévoles, et volontaires ?

Quel est en particulier le potentiel émancipateur du travail associatif pour les salariés et les bénévoles ? Quel potentiel démocratique cette hybridation des richesses humaines représente-elle ? En quoi la gouvernance permet-elle aux bénévoles, salariés, bénéficiaires d'être tous acteurs d'un même projet associatif ?

Comment mieux appréhender l'évolution des pratiques bénévoles en particulier ? Les motivations d'engagement bénévole sont plus individuelles par rapport à une période où elles étaient marquées par le discours religieux, politique, syndical. Ces pratiques sont également plus souples et plus ponctuelles. Comment ces pratiques permettent-elles à un plus grand nombre d'individus de s'engager facilement dans une association et de soutenir des causes et projets d'intérêt général, à son échelle ?

Il nous semble par ailleurs important d'adresser le manque de diversité dans les profils socioéconomiques des instances de gouvernance. Le Paysage associatif français (C. Tchernonog, L. Prouteau, 2019) montre que les présidences des associations restent avant tout occupées par des hommes (63,6%), de plus de 65 ans (41%), et issus des CSP supérieures (40%). A l'inverse, la fonction de président reste difficile d'accès pour les femmes (34,6%), pour les jeunes (20% des Présidents ont moins de 46 ans) et elle ne semble toujours pas s'ouvrir aux catégories populaires, surtout aux ouvriers (5%) alors qu'ils représentent 20,3 % de la population. Les principes associatifs et les valeurs défendues par ces organisations ne suffisent donc pas à éviter les discriminations. En quoi ce manque de diversité impacte-il le fonctionnement démocratique des associations ? Comment ouvrir les instances de gouvernance à une diversité de profils ? Les travaux à l'international sur le contrat psychologique peuvent nourrir cette réflexion.

Au-delà du manque de parité et de diversité, comment mieux étudier les phénomènes d'opacité et dysfonctionnements dans les pratiques de gouvernance des associations ?

3. Articulation des temps sociaux et engagement associatif

Le monde associatif est une porte d'observation de la manière dont les individus se construisent et évoluent sur les aspects personnels et professionnels de leur vie. Quels-sont les liens et les articulations de ces volets dans les temps de vie, et comment trouver cet équilibre ? Cela questionne le rapport au travail et la façon dont on investit son temps, et plus largement, quelle société professionnelle construisons-nous ? Que traduit l'engagement associatif « à la carte » de ce que l'on peut faire, soit

dans l'écosystème territorial dans laquelle se trouve l'association, soit dans la cause que défend l'association ?

B. Gouvernance ouverte sur l'extérieur : une nouvelle forme de contribution des associations à la démocratie

1. Fonction d'interpellation et de coproduction de politiques locales des associations : quels rôles, quelles évolutions à l'œuvre ?

Les associations et collectifs font partie intégrante des dynamiques locales sur l'ensemble des territoires. Elles ont une capacité à mobiliser l'opinion publique autour d'enjeux politiques et sociétaux et à dynamiser les territoires par leurs actions. Elles sont historiquement porteuses d'une fonction d'interpellation des pouvoirs publics qui leur permettent d'avoir un rôle dans l'élaboration de politiques locales.

L'association Act Up, par exemple, a incarné un rapport de force entre les malades et les médecins qui a débouché sur un rapport de collaboration, et sur la loi du 4 mars 2002 sur le droit des malades. Cette remise en cause de l'apport tutélaire de la médecine et la reconnaissance du droit des malades est un réel apport à la démocratie dans le champ médical.

Cette fonction d'interpellation est cependant remise en cause par les évolutions institutionnelles, économiques et politiques des dernières décennies. Comment les associations situent-elles leur positionnement vis-à-vis de la sphère publique, entre opposition, négociation et collaboration ? Comment négocient-elles le maintien de cette fonction d'interpellation dans un contexte de mise en concurrence accrue entre structures associatives, mais aussi avec les autres organismes d'intérêt général ? La participation à la production des politiques locales ou par l'inscription dans des réseaux d'interpellation est-elle permise par des gouvernances particulières ? Peut-on observer des innovations démocratiques (dans la perspective de Smith) susceptibles de favoriser ou non les modalités d'accès des publics à l'espace public ?

2. Contribution des associations à la démocratie territoriale, sectorielle et intersectorielle

Dans les nombreux domaines où elles interviennent (santé, éducation, sport, culture, environnement, ...), les associations sont porteuses de valeurs et de pratiques qui rayonnent sur la prise en charge de l'intérêt général par l'écosystème institutionnel. Elles contribuent ainsi à la régulation démocratique de l'intérêt général de chacun de ces domaines.

Au-delà de la lecture sectorielle, il est intéressant et même indispensable d'étudier la contribution plus globale des associations à la démocratie, lorsque ces dernières s'ouvrent à d'autres associations portant des sujets et thématiques associatives variés, et, à d'autres formes d'organisations. Il est également recommandé d'analyser les disparités dans les influences que peuvent avoir les associations sur la vie démocratique et la gouvernance territoriale. Quelles inégalités observons-nous et pourquoi ?

Le rayonnement associatif des associations sur les territoires où elles agissent est un enjeu de connaissance particulier. Les associations travaillent au sein d'écosystèmes territoriaux qui réunissent citoyens, partenaires, entreprises, financeurs et pouvoirs publics. Par les interactions qu'elles portent avec ces acteurs, elles contribuent à transformer les territoires de manière durable.

3. Gouvernance territoriale et gouvernance associative

Quels liens et imbrications de la gouvernance territoriale observons nous dans la gouvernance associative ? Comment les pouvoirs sont-ils distribués ? Les relations relèvent-elles du conflit, de la lutte pour le pouvoir ?

Comment les associations peuvent-elles contribuer à un renouveau des modalités de gouvernance territoriale ? Par leur ouverture et leur capacité d'interaction avec les différents milieux, comment sont-elles productives de bien commun sur les territoires ?

A l'heure où la littérature adresse peu ces sujets, il semble important d'accélérer la connaissance sur les rapports en gouvernance associative et gouvernance territoriale.

4. Les communs

Le concept des communs nous arrive d'Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie qui s'est intéressée au partage des ressources. Ostrom (1990) définit les communs comme des ressources initiées par une communauté qui en définit les règles de partage et de distribution des droits (d'usage, de prélèvement, etc.) et en assure la gestion collective. Elle a montré que des communautés installées autour de ressources partagées défendaient et géraient bien mieux ces ressources qu'un contrôle étatique ou qu'un contrôle par le marché. Elle a étendu sa réflexion au-delà des ressources naturelles, et défini que les modalités de gouvernance étaient un élément central des communs. Cet angle de réflexion permet d'aborder la gouvernance comme un moyen pour une petite communauté de mettre en place la gestion de biens communs. On peut alors se demander en quoi la thématique des communs pourrait être utile à un renouvellement des gouvernances associatives. Comment, en partant de cet angle de réflexion, apporter une nouvelle grille de lecture pour interpeller la démocratie territoriale en particulier ?

C. Gouvernance et coopération et modèles socio-économiques associatifs : innovation sociale et démocratique

1. Modèles socio-économiques et innovation démocratique

La « gouvernance n'est pas tant appréhendée comme l'articulation étroite entre projet associatif et leviers organisationnels et économiques, permettant d'assurer une cohérence interne entre projet, organisation et modèle socio-économique (Laville, Sainsaulieu, 2013) que comme l'institution d'un ensemble de procédures, d'outils, de dispositifs et d'instances pour favoriser la démocratie interne. On observe donc, pour certaines contributions, une focalisation sur l'organisationnel. Cette prédominance de la dimension organisationnelle s'accompagne d'un oubli de la dimension socio-économique comme levier d'innovation démocratique. » (Juan, Renault-Tinacci, 2019) Et souvent l'oubli d'une perspective plus large de contribution de l'association à la vie démocratique d'une communauté politique.

Comment définir l'efficacité dans une structure à but non lucratif et comment œuvrer en ce sens à sa bonne « performance » ? Comment accompagner les associations à une « bonne gouvernance » sans concourir au double isomorphisme institutionnel et entrepreneurial ?

Les échanges de ce groupe de travail ont alterné entre l'expression du besoin d'avoir des bonnes pratiques et des modèles d'un côté, et de l'autre côté une forte vigilance au risque qu'un référent unique, s'il s'oppose aux autres, coupe la perspective d'innovation.

Pour le monde associatif, il ne s'agirait pas de traduire un projet commun en méthodes de gouvernance érigées en un modèle fixe, ce qui marche par ailleurs très bien pour le marchand, où le but est de faire du profit. Il conviendrait plutôt d'adopter des méthodes souples, permettant l'innovation, qui suivent les évolutions des associations et de leurs projets.

Par ailleurs, dans un contexte de resserrement des financements et où l'accès aux financements est compliqué, des stratégies de régulations concurrentielles sont à l'œuvre. La labellisation, gage de qualité auprès des financeurs, permet aux associations d'accéder plus facilement aux financements.

Cependant, le coût de ce processus exclut les petites et les moyennes associations et on voit une inégalité se creuser entre celles qui peuvent s'offrir la labellisation et celles qui ne le peuvent pas. Cela se traduit par une captation de la majorité des financements par les grosses associations, tandis que les petites structures s'en sortent avec des budgets très limités. Les associations de taille moyenne en revanche peinent aujourd'hui à se maintenir dans cette situation de domination par rapport aux financements.

2. Le rôle des associations en tant que corps intermédiaires

On observe une crise de la représentativité qui traverse la société dans son rapport au politique et qui se traduit notamment par une fragilisation des corps intermédiaires. Les mouvements sociaux contemporains, qui prennent place sur un fond de crise économique et de montée des populismes, peuvent prendre la forme de mobilisations nouvelles à l'instar des gilets jaunes. Cette crise de représentativité traverse également le monde associatif qui est lui aussi interpellé par la création de ces collectifs informels. Le choix de ces milliers de citoyens de ne pas se tourner vers les associations et la méfiance vis-à-vis des corps intermédiaires interrogent la capacité du monde associatif à jouer son rôle de régulateur social, de créateur de lien social, et de facilitateur d'émancipation citoyenne.

Ces nouvelles formes de mobilisations sont-elles d'abord ou exclusivement le fait d'un échec des associations à capter les citoyens dans un contexte de mouvements sociaux, ou bien relèvent-elles d'une tendance plus générale de désintermédiation ? L'aspiration globale à plus d'horizontalité semble relever d'une révolution civilisationnelle. Cette tendance traverse le monde entier et s'applique à l'ensemble de la sphère publique et privée des individus, y compris dans leurs modes de consommations où l'on voit apparaître des services désintermédiés (crowdfunding, services bancaires en ligne, applications de transport, ...). Cette tendance sociologique de fond disruptive-elle les modes militants qui étaient jusqu'alors l'apanage des associations ?

Y-a-t-il émergence de nouveaux modèles associatifs ou évolutions particulières de ceux-ci ? Sont-ils le fait de contextes sociaux, politiques ou territoriaux particuliers ? Les associations ont la capacité de s'ouvrir à tous les acteurs et de développer l'action collective et commune. Par ailleurs, la légitimité de l'action associative est intrinsèquement liée à la gouvernance, qui est une instance de légitimation, et à la participation des personnes concernées. Comment penser une gouvernance associative dans laquelle chacune des formes d'engagement peut trouver sa place ? En quoi la capacitation et la participation des différents acteurs est-elle un facteur de légitimité de l'association ? (Renault-Tinacci, 2018)

Comment analyser les modes de transmissions, d'expérimentation, les jeux d'essais et d'erreurs ? Une dimension anthropologique et l'approche par les constructions permettent-elles d'analyser les modes de transmissions et d'expérimentations existant ?

3. Gouvernance horizontale et inter-organisationnelle : place et/ou influence du numérique

Par ailleurs, une des formes de mutation des associations les amène à envisager de nouvelles modalités de relations entre elles, où l'on voit se développer coopération, mutualisations, collectifs associatifs, ...

Il faut également se pencher sur les outils numériques qui sont porteurs de nouveaux modèles de gouvernance, basés sur l'horizontalité. La littérature sur la société en réseaux indique notamment une redéfinition dans les dispositifs de transmission et de partage des savoirs, et ouvre la voie à des modes de fonctionnements plus dynamiques, qui peuvent nourrir les travaux sur la gouvernance associative. Des modes d'organisation comme la do-ocratie, qui consiste à répartir le pouvoir entre des individus

en fonction des tâches qu'ils choisissent d'accomplir, très répandus dans les communautés de wikis et de hackerspaces, sont ainsi adoptés par certaines associations.

Enfin, comment mieux penser les passages d'un statut à l'autre, notamment du statut associatif à celui de SCIC ?

D. Pratiques limites

Les contributions des associations à la société et à la démocratie sont nombreuses et la défense de l'intérêt général est au cœur de nombre d'entre elles. Pour autant, le monde associatif peut, comme toute organisation, présenter des pratiques « limites ». Il est important de ne pas les occulter, et donc de poser un regard neutre sur le monde associatif afin de ne pas tomber dans un biais systémique positif.

Les dérives éthiques, voire pénales (violences sexuelles, détournement de fonds), existent également dans l'espace associatif. Elles engagent la responsabilité de leur gouvernance, et peuvent entacher l'image de tout un secteur.

Certaines portent des valeurs réactionnaires et font la promotion de pratiques violentes. On voit également des associations sortir du cadre de l'intérêt général et faire la promotion de pratiques communautaristes, favorisant l'entre soi et le repli identitaire, voire de pratiques sectaires.

Enfin, le statut associatif peut être détourné de sa vocation d'intérêt général dans le cadre de la création d'une activité salariée à finalité non collective.

Faut-il étudier ces pratiques limites pour mesurer leur poids ?

III. Conclusion par Philippe Eynaud

Quelle lunette disciplinaire faut-il privilégier, quel ordre donner à ces disciplines ? Si on veut marier les disciplines, comment s'organiser ? L'enjeu de ce groupe de travail est la capacité à marier les disciplines sans en faire primer une, pour rendre compte de la diversité du champ associatif. C'est aussi de passer de principes généraux à des pratiques organisationnelles qui ne trahissent pas ces principes généraux. De cela naît un espace de pensée qui est très pertinent pour cette réflexion autour de la gouvernance associative.

Il faut que ce groupe de travail fasse des choix de faisabilité, qui ne soient pas invalidants pour le résultat du travail. Il faut faire des choix qui soient cohérents, où l'on n'embrasse pas tout mais où l'on embrasse suffisamment de thématiques pour que le bouquet de thématiques abordées soit pertinent pour les associations.

Les travaux doivent être utiles pour corriger les effets de domination. Il faut mettre l'accent sur les acteurs les plus faibles pour les aider sur des enjeux majeurs. Comment faire en sorte que la normalisation n'opère pas un clivage entre les grandes et les petites associations ? Il faut essayer d'impulser des innovations qui pourront profiter à l'ensemble des organisations, en privilégiant les plus faibles.

Nous pensons par ailleurs nécessaire d'ouvrir le champ de la recherche sur la gouvernance et la participation associative à des perspectives comparées notamment européennes ainsi qu'à des méthodologies quantitatives.

IV. Synthèse des enjeux de connaissance prioritaires

A partir de ces recommandations et des thématiques identifiées par le groupe, nous proposons de modéliser quatre grands enjeux de gouvernance prioritaires. A chaque thématique se rattachent des enjeux académiques, des enjeux formulés par les acteurs, et des enjeux de diffusion et d'appropriation et de diffusion de la connaissance. Les enjeux formulés par les acteurs sont tirés des résultats de la consultation sur les besoins de connaissance du monde associatif conduite par l'Institut entre octobre 2019 et mai 2020.

Proposition de quatre scénarii

1. Modèles socio-économiques associatifs, de l'analyse typologique à la recherche expérimentale :

Enjeux académiques :

- Peu de recherches sur le sujet alors que bien développées à l'international sur les OSBL. Quelques auteurs de références en France (Gardin, Nyssens, Lavielle) mais peu de nouvelles têtes.
- Encourager les chercheurs en économie ou sociologie à se tourner vers ces problématiques ainsi que les postures se revendiquant de l'économie substantive.

Enjeux formulés par les acteurs : appréhender la notion de modèle socio-économique et leur diversité permettant d'envisager des activités pérennes en accord avec le projet associatif, ses valeurs, le secteur et le territoire.

Enjeux de diffusion et d'appropriation de la connaissance :

- Raréfaction des ressources, encouragements à l'hybridation mais pourquoi et comment ?
- Importance de la réflexion dans l'après COVID-19.
- Nourrir les réflexions du secteur associatif et de son environnement institutionnel et partenarial sur la définition, l'évaluation et la valorisation de l'efficacité des structures à but non lucratif et sur leur contribution à l'intérêt général.
- Enjeu majeur d'émancipation et de sortie de l'isomorphisme (public et privé) pour retrouver davantage de capacité à concourir à l'intérêt général, l'innovation sociale/sociétale, voire même à les renouveler.

2. Emergences de nouveaux modèles de gouvernance, innovations démocratiques et pratiques limites

Enjeux académiques :

- Nécessité de poursuivre les recherches sur les innovations démocratiques associatives pour sortir des perspectives institutionnelles de la démocratie participative, des recherches datées (cf. Barthélémy) et des incantations envers le monde associatif sans fondement.
- Réflexions autour de l'entrepreneuriat associatif (cf. Hély ou Nyssens).

- Aucune recherche sur les pratiques limites ou déviantes sur le monde associatif en France (cf. Elisabetta Bucolo) sauf de manière annexe notamment dans les travaux doctoraux.

Enjeux formulés par les acteurs :

- Réelle demande de la part des associations de mieux comprendre les modes de gouvernance favorisant l'intelligence collective à l'échelle de l'organisme et entre associations.
- Enjeu sociétal de traiter les questions d'inclusion et de représentativité dans les instances de gouvernance (place des « usagers¹ », salariés, femmes, profils socioéconomiques, etc.).

Enjeux de diffusion et d'appropriation de la connaissance :

- Eclairer sur les spécificités et sur les nouvelles formes de gouvernance et de coopération des associations, mettre à jour les conditions d'optimisation de leurs organisations, accompagner les mutations et la résilience du monde associatif.
- Appuyer les réflexions prospectives sur les synergies entre les formes d'engagement plus informelles et monde associatif plus « institutionnalisé ».
- Apporter un éclairage sur les pratiques limites des associations pour permettre leur régulation et l'accompagnement du secteur.
- Permettre aux associations de diffuser leurs propres modèles auprès des pouvoirs publics et des acteurs privés et contribuer au renouvellement démocratique des modes de gouvernement.

3. Quelle place des associations dans la démocratie territoriale et dans la démocratie sectorielle ?

Enjeux académiques : peu de recherche sur la contribution des associations à la démocratie territoriale sauf action publique dans l'action sociale. Développer les travaux sur la gouvernance multi parties prenantes.

Enjeux formulés par les acteurs : Favoriser la co-construction et le dialogue.

Enjeux de diffusion et d'appropriation de la connaissance :

- Nécessité de reconnaissance, sortie de logiques instrumentales notamment à l'échelon local ou supra local (cf Lafore).
- Renforcer la connaissance sur l'apport du fait associatif et de l'engagement citoyen collectif à la cohésion sociale et à la démocratie, dans une période de crise de la représentativité et de clivages sociaux et territoriaux.
- Ces réflexions pourraient contribuer à un mouvement de vitalité démocratique à l'échelle des territoires et des secteurs.

¹ Heijboer Claire, « La participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la Solidarité », *Le sociographe*, 2019/4 (n° 68), p. s13-S23. DOI : 10.3917/graph.068.0050. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2019-4-page-s13.htm>

- Et si l'association était l'un des rares lieux (le seul ?) en capacité de réunir tous les types d'acteurs (privés, publics, institutionnels, académiques, associatifs) et toutes les catégories de richesses humaines pour être en capacité de renouvellement social et sociétal ?

4. Les nouvelles richesses humaines associatives : entre négociations, pouvoirs et transformations des identités professionnelles

Enjeux académiques : nombreuses recherches sur le sujet (cf. recherche en cours de Simon Cottin Marx) mais peu sur les entrées de nouveaux profils dans les associations : bénévoles à la carte (ex : bénévolat), volontaires en mécénat de compétences, volontaires en service civique. Quels liens avec les autres membres ? Quelle coordination et place dans la décision collective ? Pistes à creuser issues de l'enquête mécénat INJEP. Changement dans les identités professionnelles : exemple des animateurs secteur JEP face à la montée en charge du mécénat de compétences dans les associations.

Enjeux formulés par les acteurs :

- Articuler la culture du bénévolat et la professionnalisation des associations.
- Mieux connaître les frontières entre salariat et engagement, ainsi que les conditions du travail associatif (souvent difficiles) et les salaires (souvent bas) qui contrastent avec son ambition sociale.

Enjeux de diffusion et d'appropriation de la connaissance :

- Nourrir le dialogue social au sein du secteur associatif.
- L'association à l'articulation/l'emboîtement des temps sociaux, des temps de vie.

Synthèse des réflexions du groupe

Cette partie a été finalisée à l'issue des réunions avec les pilotes du groupe de travail Mathilde Renault-Tinacci et Brigitte Giraud, et avec Floriant Covelli et Claire Breschard.

Comment traiter les 4 scénarii ?

L'exercice de priorisation entre les quatre thématiques n'a pas abouti à un consensus au sein du groupe, certains identifiant comme sujet « mère » les modèles socioéconomiques et les nouveaux modèles de gouvernance, dont découleraient la démocratie territoriale et sectorielle et les nouvelles richesses humaines. D'autres préconisent plutôt de privilégier une entrée par les thématiques richesses humaines associatives et démocratie territoriale et sectorielle, pouvant déboucher sur une étude et des analyses des modèles socioéconomiques et des modèles de gouvernance. D'autres encore ont insisté sur l'importance de valoriser l'émergence de nouvelles richesses humaines associatives, ou encore de nouvelles formes de gouvernance. Nous proposons par conséquent que les quatre scénarii ne soient pas priorisés mais qu'ils doivent être abordés de manière systémique : à eux quatre, ils forment l'objet général gouvernance.

Nous devons continuer de réfléchir à l'encastrement au sein d'un schéma systémique de ces quatre sujets, de leur articulation et interpénétration. Mathilde fait une proposition durant l'été sur ce sujet.

Deux autres thématiques transversales ont été discutées

- Les outils numériques n'apparaissent pas dans nos scénarii mais ils sont souvent été évoqués comme structurants sur les enjeux de gouvernance
- Les pratiques limites ont fait l'objet d'incompréhension et de discussion. Une meilleure connaissance de la réalité des pratiques déviantes au regard de l'intérêt général a été jugée

comme importante par le groupe. Comment toutefois définir et/ou illustrer ces pratiques sans adopter de partis pris et jugements ? Par ailleurs, la notion de pratiques limites a été interrogée au-delà des pratiques déviantes, comme une vertu d'innovation sociale des associations : dans l'histoire de l'innovation des politiques sociales, les associations ont souvent pris des risques, porté des expérimentations dérogatoires au droit, parfois dans le cadre de dispositifs institutionnels, parfois en dehors de tout cadre légal. Il pourrait être intéressant d'interroger de façon globale le rapport des associations aux pratiques limites en regard d'une part de l'intérêt général et/ou collectif, et d'autre part du droit.

Discussion sur les terminologies

La terminologie a été discutée sur plusieurs sujets :

- Démocratie (territoriale et sectorielle) : il a été jugé que de poser ce terme était porteur d'un présupposé de jugement par l'Institut. Nous considérons que les concepts de démocratie territoriale et démocratie sectorielle sont largement répandus dans le secteur.
- La proposition du terme usageant² a également soulevé des questions. Elle permet à la fois de considérer ce que l'on peut recevoir dans le cadre d'une association tout en y exerçant son pouvoir d'agir.

Recommandations pour l'Institut

- Mobiliser la philosophie sur les enjeux de gouvernance et de participation.
- Tisser des partenariats pour articuler le travail de l'Institut avec ceux d'autres programmes (européens, ANR).
- Positionner l'Institut comme centre de ressources et prendre son rôle d'intermédiaire : mise en place de bases de données ouvertes à ceux qui cherchent de la connaissance, et aux chercheurs qui ont besoin de données.
- Inciter à la mobilisation d'acteurs de terrain dans le cadre de recherches participatives/action
- Dans le cadre des dispositifs de financement de l'Institut, l'approche systémique de la gouvernance pourra représenter un élément de lecture complémentaire pour sélectionner les projets de notre appel à projets de recherche 2020. Le Comité stratégique pourrait en particulier s'assurer que de travaux de recherche soient bien engagés dans les quatre thématiques ou de manière globale.
- Pour initier l'interdisciplinarité et éviter l'approche en silos, l'Institut pourra organiser des séminaires de confrontation pour les lauréats travaillant sur la gouvernance. Nous pourrions y proposer notre approche systémique de la gouvernance et les hypothèses d'articulation entre les quatre scénarii.

Point de vigilance : si on essaye d'articuler les quatre briques, il y a un risque que les chercheurs ne se sentent pas légitimes sur les axes qui ne sont pas les leurs, et n'osent pas intervenir en dehors de leur champ d'étude. L'Institut aura un rôle à jouer sur ce volet et doit prendre ce risque s'il souhaite voir émerger des travaux interdisciplinaires et des approches systémiques sur la gouvernance.

Réflexions méthodologiques

- Modèles socioéconomiques : favoriser la double approche monographique, et macro (théorique, statistique, ...).
- Gouvernance et ressources humaines : la recherche-action est adaptée.

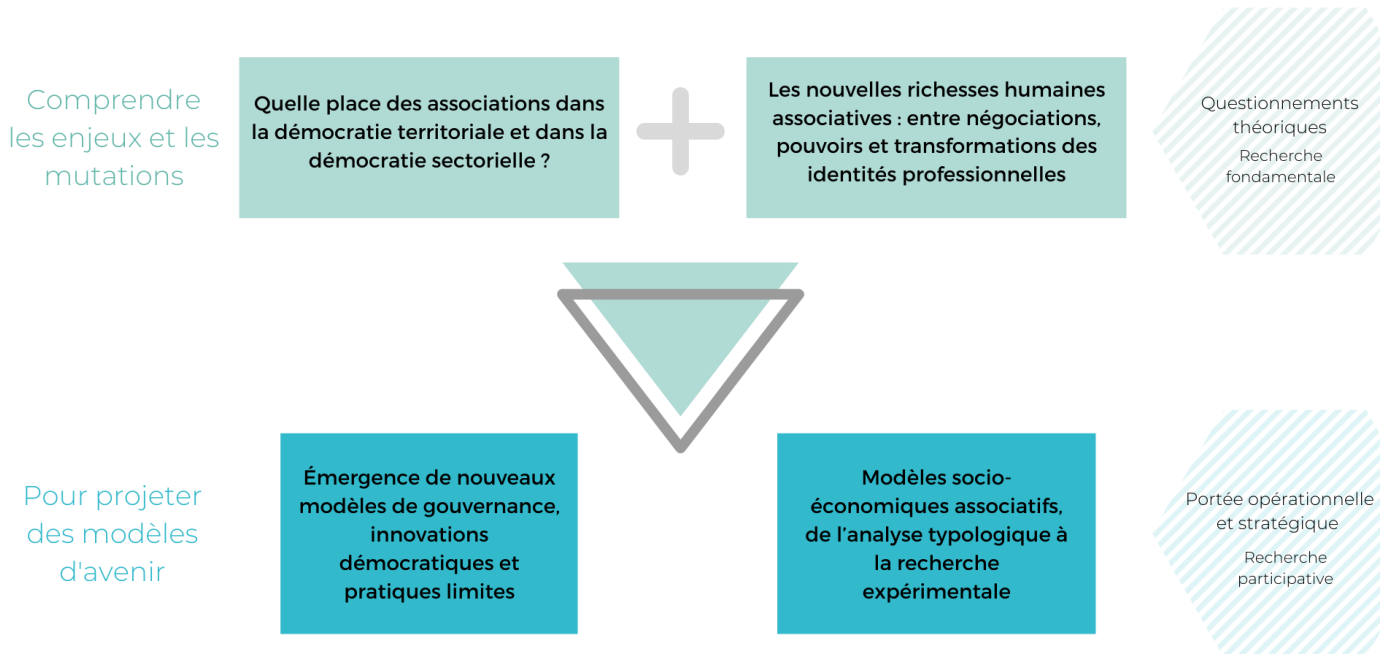
² Heijboer Claire, « La participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la Solidarité », *Le sociographe*, 2019/4 (n° 68), p. s13-S23. DOI : 10.3917/graph.068.0050. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2019-4-page-s13.htm>

- Démocratie territoriale et sectorielle : laisser la liberté méthodologique aux chercheurs pour voir comment ils s'en saisissent. La terminologie de démocratie a également été discutée, nous laisserons également aux chercheurs la liberté de leur saisissement sémantique.

Propositions d'encastrement des quatre scénarii

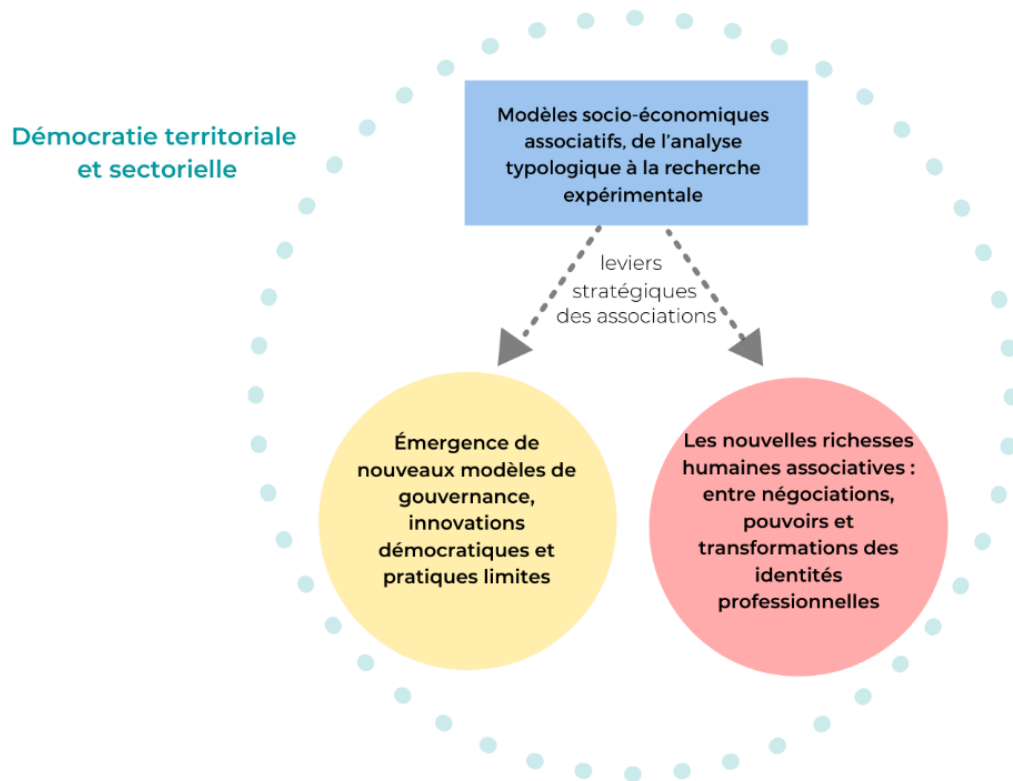
Proposition n°1

**Des enjeux et mutations des acteurs et écosystèmes
A la projection des modèles associatifs d'avenir**



Proposition n°2

Du projet politique associatif à l'écosystème sectoriel et territorial. La gouvernance et les ressources humaines comme leviers stratégiques



Annexe 1 : Liste des invités et des participants

- Jérôme Auriac, Président d'Eloquentia, intervenant en école de management et établissement de recherche (HEC Master Développement durable, Natural Capital Institute)
- Hugo Barthalay, Délégué national de la Fédération des Centres Sociaux de France
- Suzanne Chami, Déléguée générale d'IDEAS
- Simon Cottin Marx, chercheur au Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés (LATTS) et membre d'un groupe de travail de l'ENTPE sur la restriction de l'espace démocratique
- Christophe Dansac, chercheur en psychologie sociale au Laboratoire de recherche pluridisciplinaire du Nord-Est de Midi-Pyrénées
- Clémentine Delahaye, Directrice Projets Animation et Partenariats chez Générations Cobayes
- Salim Didane, Directeur de la prospective à l'Union Nationale pour l'Habitat des Jeunes (UNHAJ)
- Nadine Dussert, Présidente du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP)
- Philippe Eynaud, Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, et membre du groupe de recherche en gestion des organisations (Gregor) de l'IAE de Paris.
- Jean-Marie Fardeau, Délégué général de VoxPublic
- Martine Gruère, administratrice de l'association Old up
- Charles-Benoît Heidsieck, Président du Rameau
- Jean-Michel Knutsen, Fondateur de Organisez-vous !
- Thomas Lauwers, Administrateur de l'Observatoire Régional de la Vie Associative des Hauts de France
- Elise Levinson, facilitatrice stratégique, Sol et civilisation, et ingénieure et docteure - AgroParisTech
- Lucile Manoury, chercheuse à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, et Responsable d'étude à l'Atelier Coopératif
- Yves Mayaud, professeur à l'Université Panthéon-Assas, *Co-fondateur et directeur scientifique du Lamy associations*
- Denis Pansu, Responsable Innovation ouverte à la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING)
- Elisabeth Pascaud, Vice-Présidente de France Bénévolat

- Julien Talpin, chargé de recherche au CNRS, CERAPS, co-directeur du Groupement d'Intérêt Scientifique Démocratie-Participation, Lille.
- Cendrine Templier, Ancienne directrice de Surfrider Foundation, et chercheuse en sciences de gestion

Annexe 2 : Références bibliographiques et ressources identifiées par le groupe

A. La question de la gouvernance au regard de l'histoire associative

Chanial, P. (2003). Les trésors perdus du socialisme associationniste français, *Hermès, La Revue*, vol. 3(2), 45-54.

Duverger, T. (2018). *La gouvernance démocratique, enjeu des arrangements institutionnels entre l'état et l'ESS : identité, société civile organisée et moments critiques*. 28ème Colloque de L'ADDES – Gouvernance et ESS. http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2018/10/3_Duverger_conference_introductive.pdf

La Fonda. (2011). La Tribune Fonda n°212 - Eclairages pour l'avenir des associations. Issu de l'Université Faire ensemble 2020, Paris, France.

Travaux d'Henri Desroche

B. Pouvoir d'agir, émancipation et inclusion

Gouvernance participative et pouvoir d'agir

Bacque M-H, Rey H., Sintomer Y. (2005), *Gestion de proximité et démocratie participative : une perspective comparative*, Paris, La Découverte.

Blondiaux L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Le Seuil collection La république des idées.

Bucolo, E., Eynau, P., Haeringe, J. (2014). *La gouvernance des associations en pratiques*. Le mouvement associatif. https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma- la_gouvernance_en_pratique-mep_1 .pdf

Dansac, C. (2013) *Gouvernance des associations et motivation des bénévoles*. LRPMip / IUT de Figeac / Université Toulouse 2 le Mirail. <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01082163/document>

Dhers, G. (2020). *Le pouvoir d'agir des citoyens : comment ils créent des liens, des activités, des emplois...* Lyon, France : Chronique Sociale.

Hamidi, C. (2002). Les raisons de l'engagement associatif : Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine. *Revue française des affaires sociales*, 149-165.

Hamidi, C. (2006). Éléments pour une approche interactionniste de la politisation : Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration. *Revue française de science politique*, vol. 56(1), 5-25.

Juan, M., & Renault-Tinacci, M. (2019). *L'association : un espace d'innovation démocratique ?* (53). <https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/03/ca53.pdf>

Maltchef, I. (2011) *L'économie Sociale et Solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*. Gap, France : Yves Michel

Simonet, M., & Hély, M. (2016). *Le travail associatif*. Nanterre, France : Presses universitaires de Paris Nanterre.

Ouvrages « les nouveaux collectifs citoyens »

Travaux de l'Université du Nous

Travaux de la Fonda

Travaux du Mouvement associatif

A paraître (soutenu par l'Institut) :

Petitgas, B. Vulnérabilité et association en milieu confiné

A paraître :

Havet-Laurent, S. : papier pas encore publié sur la contribution des associations au bien commun en relation avec l'inclusion des bénévoles dans le projet associatif

Les richesses humaines associatives

Abherve, M., (2011) Les difficultés de structurer le dialogue social dans l'ESS, *communications du RIUESS, colloque de Poitiers sur l'économie sociale et solidaire et le travail*, 2011.

Beauvillard, A., Beauvillard, P. Travaux de l'Institut des Territoires Coopératifs. <https://instercoop.fr/principes-daction-de-cooperation/>

Bonnin, V. (2011) *L'emploi et les relations individuelles de travail dans l'ESS (approche juridique)*, communications du RIUESS, colloque de Poitiers sur l'économie sociale et solidaire et le travail, Poitiers. http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2596_fr.html

Combres M. & Ughetto, P. (2010), Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? *Socio-logos* (5) <https://journals.openedition.org/socio-logos/2462>

Cottin-Marx, S. (2019) *Sociologie du monde associatif*. Paris, France : La Découverte.

Cottin-Marx, S., Roueff, O., & Grisoni, A. (2015). Qui est le patron des associations ? *Revue Mouvements* (81) <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2015-1.htm>

Dansac, C. (2017). Au prix du sens, voire des valeurs : Ce que peut faire le management à la ressource humaine des associations. *Empan*, 107(3), 58-64. doi:10.3917/empa.107.0058.

Dansac, C., Vachez, C. (2019). Faire du bénévolat rémunéré pour se professionnaliser : d'un oxymore à une stratégie pour les jeunes volontaires. In F. Hille, S. Labbé (Éd.), *ProfessionnalisationS : Repères et Ouvertures*. Paris, France : Harmattan.

Dansac, C., Vachez, C., & Lacombe, N. (2015). *S'engager pour bien vieillir ou bien vieillir pour s'engager ? Exploration des enjeux dans trois contextes d'engagement des personnes âgées*. Le vieillissement de la population : quels enjeux pour l'animation sociale et socioculturelle professionnelle ? Bordeaux, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01222789v1>

France Bénévolat, & IFOP. (2019). *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019*. https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf

Hely, M. (2009) *Les métamorphoses du monde associatif* (Le lien social) Paris, France : Presses universitaires de France.

La Fonda. (2012). *Associations demain : enjeux et perspectives* (214). <https://fonda.asso.fr/tribunes/associations-demain-enjeux-et-perspectives>

Lochard, Y., Trenta, A., Vezinat, N. (2011, 25 novembre)

Lochard, Y., Trenta, A., Vezinat, N. (2011, 25 novembre). Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? Entretien avec Matthieu Hely. *La vie des idées*. <http://www.laviedesidees.fr/Quelle-professionnalisation-pour.html#nb2>

Maisonnasse, J., Melnik, K., Richez-Battesti, N., Petrella, F. (2010) *Quelle qualité de l'emploi dans l'ESS ? une perspective plurielle*. LEST PACA. http://www.recma.org/sites/default/files/essqualrapport_lest_11-01-11.pdf

Narcy, M. (2009) Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? *Économie et Prévision* (188). https://www.persee.fr/doc/ecop_0249-4744_2009_num_188_2_7901

Prouteau, L. (2018). *Le bénévolat en France en 2017 - état des lieux et tendances*. https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LeBenevolatEnFranceEn2017_SyntheseEnqueteCRA-CSA_17102018_VF.pdf

RECMA (2014). **Dossier : ESS et mutations du travail et de l'emploi**. *RECMA* (338). <https://www.cairn.info/revue-recma1-2015-4.htm>

Rivet G. (2012) Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale. *RECMA* (323). <http://recma.org/article/le-dialogue-social-dans-les-organisations-de-leconomie-sociale>

Sadou, N (2003). Etre cadre associatif, *RECMA* (289) <http://recma.org/article/etre-cadre-associatif>

Somonet, M. (2010) *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris : La Dispute

Tchernonog, V. (2013). *Le paysage associatif français* (2e éd., Hors-séries Juris). Amsterdam, Pays-Bas : Academic Service.

Ughetto, P. (2011, 28 novembre) Le bénévolat, miroir du travail. *La vie des idées*. http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20111128_recension-maud-simonet.pdf

Valeau, P. (2013) La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation, *RECMA* (328)

Lecture à paraître (projets soutenus par l'Institut) :

Association française des anthropologues, "S'ASSOCIER AUJOURD'HUI. Individuation, État et Mouvements de lutte »

Cottin Marx, S. Conditions, organisations et relations de travail dans les structures de l'économie sociale et solidaire

Havet Laurent, S. L'identité organisationnelle des associations du spectacle vivant

C. Gouvernance ouverte sur l'extérieur : une nouvelle forme de contribution des associations à la démocratie

Travaux d'Eloi Laurent, dont :

Laurent, E. (2019) *L'économie de la confiance* (2e édition, Repères Découverte n°595), La Découverte.

Fonction d'interpellation et de coproduction de politiques locales des associations : quels rôles, quelles évolutions à l'œuvre ?

Chauvière, M. (2008). Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation. *Pensée plurielle*, 17(1), 135-138. <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-1-page-135.htm>

Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G. & Simonet, M. (2017). La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 463-476. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2017-3-page-463.htm>

Cottin-Marx, S., Roueff, O., & Grisoni, A. (2015). Qui est le patron des associations ? *Revue Mouvements* (81) <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2015-1.htm>

Dacheux, E, et D Goujon. « Vers un nouveau paradigme ancré dans les pratiques d'économie solidaire : le délibéralisme ». *CIRIEC*, 2019/16. <http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2019/10/WP2019-16.pdf>.

Girard, Charles. 2009. « Raison publique rawlsienne et démocratie délibérative. » *Raisons politiques* n° 34(2): 73-99. <https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-2-page-73.htm>

Girard, Charles. 2013. « La démocratie par la délibération ? » *Idées économiques et sociales* N° 173(3): 8-16. <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2013-3-page-8.htm>

Morange, P. (2008). *Rapport d'information - En conclusion des travaux de la mission sur la gouvernance et le financement des structures associatives* (1134). <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i1134.pdf>

Travaux de Philippe Eynaud

Travaux de Jean-Louis Laville

A paraître (soutenus par l'Institut) :

Pesle, M. Transformations et héritages de l'éducation populaire. Le cas de la ville de Saint-Etienne.

Roche, E. Les Dynamiques du Monde Associatif à l'épreuve des Transformations Territoriales et de l'Informalité. Quand associations & collectifs s'insurgent contre la vulnérabilisation résidentielle.

Talpin, J. Démocratie d'interpellation et financements associatifs : Enquête sur les subventions aux associations dans la ville de Roubaix.

Contribution des associations à la démocratie territoriale, sectorielle et intersectorielle

Christin, D. (2011) Gérer la nature et l'environnement : l'Etat, le marché et la communauté. *Les Cahiers de la Recherche, Sol et Civilisations*. <https://www.soletcivilisation.fr/wp-content/uploads/2011/02/Cahier-de-la-Recherche-1>

Levy-Waitz, P. (2018) *Tiers lieux, un défi pour les territoires*. Fondation Travailler autrement. <http://s3files.fondation-ta.org.s3.amazonaws.com/Rapport%20Mission%20Coworking%20-%20Faire%20ensemble%20pour%20mieux%20vivre%20ensemble.pdf>

Trognon, L. (2014). Chapitre 10. Éducation au développement durable : accompagner l'émergence d'une attitude collaborative. Dans : Arnaud Diemer éd., *Education au développement durable: Enjeux et controverses* (pp. 219-234). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.diemer.2014.01.0219.

Travaux de Laurent Trognon

Travaux issus de la théorisation de l'audit patrimonial (Agroparistech) : facilitation stratégique territoriale, renouvelle le genre de l'approche démocratique territoriale

Travaux du Labo de l'ESS : dynamiques pionnières

Travaux du Rameau sur la co-construction territoriale, les alliances innovantes

Travaux du Centre National Fonction Publique Territoriale (CNFPT)

Travaux sur l'histoire des Coopératives agricoles – voir pour exemple la Ferme de Figeac <https://www.fermesdefigeac.coop/>

Les communs

Eynaud, P. (2019) Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations. *RECMA* (351, 1) 45-55. <https://www.cairn.info/revue-recma-2019-1-page-45.htm>

Lefebvre-Chombart, A., & Robert, P. (2018) *Les communs, un renouvellement démocratique des gouvernances ? Etude de cas dans les Hauts de France*. 28ème Colloque de L'ADDES – Gouvernance et ESS. http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2018/10/9_Lefebvre_Robert.pdf

Nyssens, M. & Petrella, F. (2015). ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle: Interpellations croisées. *Revue Française de Socio-Économie*, 15(1), 117-134. doi:10.3917/rfse.015.0117.

Travaux de la Coop des Communs (non publics ?)

Travaux de l'Université du Nous

Un exemple d'institution patrimoniale : L'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn, <http://iphb.free.fr/nos-actions/concertation.php>

D. Gouvernance et coopération et modèles socio-économiques associatifs : innovation sociale et démocratique

Modèles socio-économiques et innovation démocratique

ADASI. (2016). *La Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général*. <http://adasi.org/wp-content/uploads/2016/10/La-boussole-stratégique-VF.pdf>

Afourmy (2019) 3 outils pour transformer son modèle socio-économique. Le Rameau. <https://modeles-socio-economiques.pplateformecapitalisation.org/3-outils-pour-transformer-son-modele-socio-economique>

Bouchard, M. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. *RECMA*, 292(2), 59-74. doi:10.7202/1022107ar.

Bucolo E, Eynaud P., Gardin L. (2019) *Les modèles socio-économiques associatifs*, *Revue de littérature*. (2019/18) INJEP Notes & rapports. <https://injep.fr/publication/les-modeles-socio-economiques-associatifs/>

Defourny, J. & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et organisations*, 36(3), 17-38. doi:10.3917/maorg.036.0017.

Eynaud, P., Laville, J., Santos, L. D., Banerjee, S., Avelino, F., & Hulgård, L. (2019). *Theory of Social Enterprise and Pluralism: Social Movements, Solidarity Economy, and Global South* (Routledge Studies in Social Enterprise & Social Innovation) (1re éd.). Abingdon, Royaume-Uni : Routledge.

Le Rameau, MEDEF. (2014). *Construire ensemble*. http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2014/12/Guide_Construire_Ensemble_2014.pdf

Maltcheff, I. (2011). *Les nouveaux collectifs citoyens*. Gap, France : Yves Michel.

Renault-Tinacci, M. La participation : une nouvelle voie politique ? Du désir de politisation ordinaire : effets politiques et construction d'une citoyenneté sur mesure dans l'expérience associative parisienne [Thèse de doctorat, Sorbonne Paris Cité]. <http://www.theses.fr/s176722>

Richez-Battesti, N., & Vallade, D. (2018) *Diversité des modes de gouvernance dans le secteur de la culture : le cas de 3 organisations en croissance*. 28ème Colloque de L'ADDES – Gouvernance et ESS. http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2018/10/4_Richez-Battesti_Vallade.pdf

Travaux de Nicolas Chochoy

A paraître (soutenu par l'Institut) :

Nunez-Regueiro, S. Etude socioéconomique des associations françaises de solidarité internationale : contributions, modèles et évolutions.

Le rôle des associations en tant que corps intermédiaires

Castells, M. (2001). *La société en réseaux - Tome 1 : L'Ere de l'information (Essais)* (French Edition) (FAYARD). France : FAYARD.

Getz, I., & Marbacher, L. (2019). *L'Entreprise altruiste*. Paris, France : Albin Michel.

Gontier, P., Havet, S., Dansac, C. (2018) *Translation sémantique ou changement de modèle économique : biens communs et mode de gouvernance. Le cas des associations du spectacle vivant*. GESS, Paris, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02097615/>

Renault-Tinacci, M. La participation : une nouvelle voie politique ? Du désir de politisation ordinaire : effets politiques et construction d'une citoyenneté sur mesure dans l'expérience associative parisienne [Thèse de doctorat, Sorbonne Paris Cité]. <http://www.theses.fr/s176722>

A paraître (soutenu par l'Institut) :

Association française des anthropologues, S'ASSOCIER AUJOURD'HUI. Individuation, État et Mouvements de lutte

Gouvernance horizontale et inter-organisationnelle : place et/ou influence du numérique

ANR Projet Capacity : *Explorer les réalités de l'empowerment à l'ère numérique* – programme de recherche 2014-2017

Cardon, D. Travaux sur les questions d'identité numérique des individus dans les champs collectifs - analyse des transformations de l'espace public et des dynamiques expressives et relationnelles ; articule les méthodes digitales à un questionnement de sciences sociales sur les formes de l'engagement politique, les pratiques culturelles et la sociabilité.

FING. *Numérique tous risques*. <https://fing.org/actions/numeriques-tous-risques.html>

Kaplan, D., & Francou, R. (2012). *La confiance numérique. De nouveaux outils pour refonder la relation entre les organisations et les individus*. Limoges, France : FYP Éditions.

Labarthe, F., & Francou, R. (2014, octobre 1). *Guide de l'innovation centrée-usager*. https://fing.org/wp-content/uploads/2020/01/Guide-Innovation-Centree-Usager_Fing.pdf

Ledos, F. (2018). *L'usage du digital, facilitateur de la gouvernance ?* 28ème Colloque de L'ADDES – Gouvernance et ESS. http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2018/10/8_ledos.pdf

Pansu, D. (2015). *Brève histoire de l'empowerment : à la reconquête du sens politique*. Séminaire de lancement du projet de recherche « Capacity – explorer les réalités de l'empowerment à l'ère numérique ». <http://reseau.fing.org/file/download/164626>

Piazza, O. (2018). *Découvrir l'Intelligence collective*. Paris, France : InterEditions.

Travaux de Manuel Castells

A paraître (soutenu par l'Institut) :

Association française des anthropologues, S'ASSOCIER AUJOURD'HUI. Individuation, État et Mouvements de lutte

Gand, S. CoopAsso – freins et facilitateurs dans les processus de coopération inter-associatifs.

Feldman J., Oxley N. et Aziz F, « Réseaux associatifs et médias civiques : comment les associations créent et utilisent des outils de réseau pour la participation démocratique ».

A paraître :

Thèse en cours (auteur ?), dirigée par Cécile Renouard

E. Pratiques limites

Pas de référence.

* * *

Références généralistes

ADDES. (2018). Compte-rendu du 28ème Colloque de L'ADDES – Gouvernance et ESS. Consulté à l'adresse <http://addes.asso.fr/pec-events/28-e-colloque/>

Bucolo, E., Eynaud, P., & Haeringer, J. (2014). *La gouvernance des associations en pratiques*. Consulté à l'adresse https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf

Devetter, F. X., Roy, A. L., Puissant, E., & Vatan, S. (2019). *Economie politique des associations*. Berchem, Belgique : De Boeck.

Institut Théophraste Renaudot – réseaux de savoirs entre patients. Disponible à <https://www.institut-renaudot.fr/>

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Paris, France : Diateino. (*explorer la bibliographie qui est riche*)

Noubel, J.-F. (2004, novembre 15). Intelligence Collective, la révolution invisible. The Transitioner. https://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf

Nyssens, M. (2008). Les analyses économiques des associations. Dans : Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion* (pp. 27-51). Toulouse, France : ERES. doi:10.3917/eres.lavil.2008.01.0027.

Reinventing Organizations. (2014). *Conference « Reinventing Organizations » en français (Flagey, Bruxelles)* [Fichier vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

Revue Entreprendre & Innover. <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover.htm>

Revue Ethique économique (2020). 17(1). <http://ethique-economique.net/>

Swaton, S. (2017). Introduire le concept de personne en économie ? Des capacités au care : réciprocité et responsabilité. *Éthique et Économique*. 14(1), 11-23. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/18298/2017v14n1_Swaton.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Swaton, S. (2018). *Pour un revenu de transition écologique*. Paris, France : PUF.