

LECTURE CRITIQUE DU RAPPORT KPMG

« Rapport sur les stratégies des acteurs
associatifs et proposition pour faire évoluer les
modèles socio-économiques des associations »

Par

Le Collectif des Associations Citoyennes



Prix de revient :
2 euros

Septembre 2017

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU COLLECTIF DES ASSOCIATIONS CITOYENNES

Le Collectif des associations citoyennes (CAC) est né en 2010 pour :

- Lutter contre l'instrumentalisation et la réduction des associations à leur seule dimension commerciale
- Défendre la contribution des associations à l'intérêt général et à la construction d'une société solidaire, durable et participative.

Plus la crise sociale et environnementale s'aggrave, plus les associations citoyennes s'avèrent indispensables pour lutter contre les inégalités et contribuer à la transition écologique et à l'émergence d'une autre économie, nécessaires à une société plus solidaire.

Regroupant plus de 1000 associations dont 100 réseaux nationaux, les finalités du CAC consistent à :

- Renforcer le pouvoir d'agir des associations citoyennes par la construction et la mise à disposition de ressources construites collectivement.
- Consolider en permanence les liens entre les actions concrètes portées par des associations sur le terrain et la nécessaire réflexion sur le sens de cette action.
- Participer au plaidoyer visant à démontrer le rôle incontournable qu'ont les associations dans la construction d'une société solidaire, durable et participative.

Aujourd'hui le Collectif poursuit son action basée sur trois axes fondateurs principaux :

- Lutter contre la marchandisation de l'action associative
- Consolider les principes et méthodes visant à mieux permettre la participation des associations à l'action publique
- S'inscrire dans une démarche d'éducation populaire pour œuvrer dans le domaine écologique, social, culturel et économique pour mettre en œuvre les transitions qui s'imposent.

Plus d'informations sur www.associations-citoyennes.net

Table des matières

Avant-propos : pourquoi la lecture d'un tel rapport ?	5
Présentation du rapport	7
1. Descriptions et enjeux	8
2. Les modèles socio-économiques associatifs	15
3. Benchmark européen	18
4. Propositions du rapport	22
Conclusion - Résumé	25

Note pour le lecteur : deux vitesses de lecture possibles

Nous vous proposons ci-après une analyse détaillée du rapport par Miguel Aliche pour le Collectif. Une lecture rapide est possible en accédant au résumé sur deux pages à la fin (Cf. Conclusion - Résumé page 25 et 26).

La numérotation des parties et sous-parties correspond à celle du rapport KPMG. Certaines parties n'étant pas traitées dans notre analyse, il est donc normal de passer du 1.2 au 1.4 en sautant la partie 1.3 par exemple.

Avant-propos : pourquoi la lecture d'un tel rapport ?

Avant de plonger plus avant l'analyse de ce rapport, quelques mots pour détailler l'objectif de cette démarche de lecture critique. Ce rapport, mandaté par l'Udes et le Mouvement associatif, a été rédigé par le cabinet d'audit et de conseil KPMG et consiste, selon ce même rapport, en une « description du secteur associatif » (sauf mention, les passages cités sont tous extraits du rapport). Ce rapport est composé de quatre parties plus annexes, chaque partie consistant en une analyse thématique du secteur associatif.

Qu'est-ce qui, cependant, justifie la lecture détaillée d'un tel rapport ?

Tout d'abord, cette lecture critique peut être à même d'aller à l'encontre de la naturalisation des phénomènes politiques en cours dans le milieu associatif. Elle doit aussi permettre de déconstruire le grand récit néolibéral qui tend à s'imposer par force de répétition, discours dont l'évidence semble désormais incontestable, certain de trouver comme appui tout le sens commun derrière lui. Tout, en effet, dans ce rapport, semble couler de source. **Déconstruire les évidences, voilà un premier objectif de cette lecture critique.**

Savoir lire, donc, entre les lignes, le projet politique dessiné en pointillé par ce rapport, archétype de la vision du monde partagé par les dominants (fussent-ils hommes politiques, économistes ou chefs d'entreprise) qui partagent une somme considérable de préjugés sociaux et qui, par une finalité sans fin, du fait même du partage de ces mêmes principes de vision et de division du monde social, « s'entendent » parfaitement sans pour autant se concerter. Loin donc des théories complotistes qui entendent réduire l'espace politique à celui des intentionnalités unilatérales, il est important de prendre conscience de la lutte politique en jeu afin de prendre ce rapport pour ce qu'il est : ni plus ni moins que l'annonce, à plus ou moins long-terme, de la mort du milieu associatif, ou du moins de sa « mutation » – à tel point qu'on peut légitimement se demander si l'objet mutant qui tend à s'imposer sera toujours susceptible d'être qualifié d'« association ».

Comme tout discours politique, ce rapport se situe à mi-chemin entre le descriptif et le prescriptif, caractéristique du discours dominant qui, en parlant de l'état des faits au présent, parle en réalité d'un état des faits futurs, à venir, et qui ne manquera pas de se réaliser si l'on en croit ce même discours qui a tous les moyens (politique et économique) de se rendre vrai. Loin de se réduire à un simple « état des faits », ce rapport est l'annonce d'un futur souhaité par ceux qui l'annoncent. « *Ni science ni phantasme*, écrit Bourdieu dans la production

de l'idéologie dominante, *le discours dominant est une politique, c'est-à-dire un discours puissant, non pas vrai mais capable de se rendre vrai – ce qui est une façon comme une autre de se vérifier, en faisant advenir ce qu'il annonce (...)* Par suite, il représente la forme par excellence du performatif. »¹

Outre la déconstruction des préjugés politiques, ce travail de lecture approfondie du rapport pourra servir, dans un second temps, à monter en généralité et connecter des points qui, jusqu'alors, semblaient isolés. Il est en effet urgent de comprendre comment une constellation de discours et de pratiques gravite autour du néolibéralisme et s'articule autour d'un axe commun, d'une vision du monde partagée ; des lois sécuritaires et des politiques de rigueur mises en place par le Gouvernement à l'essor des entrepreneurs sociaux (dont ce rapport constitue un panégyrique), il est possible de déceler, sinon une unité commune, des interconnexions qui n'ont rien de fortuites. C'est notamment de la part d'une frange du néolibéralisme -incarnée par les entrepreneurs sociaux- que la charge contre le milieu associatif se fait la plus violente, ces derniers n'hésitant pas, à l'instar de Christophe Itier², à déclarer : « *Oui ! Trouver de nouveaux modes de financement du secteur associatif est une nécessité. C'est la fin de l'Etat providence ! Le secteur associatif est en pleine transformation.* »³

Loin d'être anodin, cet écho entre le discours d'un entrepreneur social (et membre de la majorité gouvernementale) et le rapport que nous analysons, relève d'un ensemble de discours et de pratiques communs.

Ceci étant précisé, passons à la présentation du rapport en lui-même.

1 Bourdieu, *la production de l'idéologie dominante*

2 Référent Nord de la république en Marche et Directeur de la Sauvegarde du Nord, association spécialisée dans la protection de l'enfance pionnière dans l'adoption des Contrats à Impact Social en France. Les Contrats à Impact Social déjà analysés et dénoncés par le CAC dans sa publication « *Quand le social finance les banques et les multinationales* »

3 <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20170516.OBS9459/christophe-itier-candidat-en-marche-dans-le-nord-c-est-la-fin-de-l-etat-providence.html>

Présentation du rapport

La première partie (elle-même divisée en plusieurs sous-parties) est intitulée « *descriptions et enjeux* », et se veut un état des lieux du milieu associatif à l'heure de la baisse continue des subventions et de la concurrence accrue entre acteurs associatifs et acteurs issus du privé.

La seconde partie est entièrement consacrée à l'analyse de ces « modèles socio-économiques ». Les associations, classées selon des critères d'origine du financement (public ou privé) et de réponse à un besoin social (multiple ou simple), sont ensuite recensées dans une typologie résumant les « forces et faiblesses » de chaque modèle compte tenu de ses caractéristiques.

La troisième partie consiste en un « benchmark européen associatif », sorte de recensement à échelle européenne des « meilleures pratiques » adoptées par les associations.

Enfin, la dernière partie contient un ensemble de propositions en vue d'améliorer le milieu associatif français, en s'inspirant des meilleures pratiques relevées dans la partie précédente.

1. Descriptions et enjeux

Le rapport annonce en ouverture que « à une époque où les besoins sociaux sont croissants, les réponses à ces besoins sont de moins en moins financées par l'Etat et les collectivités territoriales, conséquence directe de la crise économique que traverse la France. Cette raréfaction constitue la préoccupation majeure des acteurs associatifs. ». Le rapport poursuit cependant en expliquant que les « les associations ont souvent démontré leur capacité à emprunter des logiques d'actions différentes, comme en témoigne la diversité des modèles socio-économiques et ce, tant en termes d'activité, d'organisation, que de publics cibles. »

D'entrée il convient de noter un vocabulaire entièrement importé du secteur privé, managérial plus précisément, évoquant l'action associative en termes de « publics cibles » ou de « modèles socio-économiques. » Or cette transition lexicale, loin d'être neutre, annonce autant qu'elle atteste, d'un rapport de force qui tend à substituer l'action privée, plus particulièrement entrepreneuriale, à l'action associative.

La naturalisation de processus économiques, dont les origines sont politiques, imprègne tout le rapport assimilant « la raréfaction des ressources » (on parle tout de même là de subventions publiques destinées à revenir aux citoyens pour servir le bien commun, donc pas de n'importe quelles ressources !) à une sorte de loi objective du monde social (de même que la concurrence) qui, pas une seule fois, n'est remise en question. Une sorte de pente nécessaire sur laquelle s'écoulent les précieuses ressources associatives, les entraînant, presque au dam du rapport de KPMG, droit dans les bras des ressources financières privées.

1.1 Problématiques exogènes

1.1.1 Les conséquences de la crise sur la stabilité économique des associations

1.1.1.1 De la subvention à la commande publique

Selon le rapport « parmi toutes les difficultés soulevées par les associations, la première d'entre elles concerne la baisse des subventions publiques ». Et à juste titre puisque, poursuit le rapport : « les financements publics (hors participation financée par les organismes d'Etat et directement versée aux

bénéficiaires) représentent en effet près de la moitié du budget total des associations (49% en 2012), tous secteurs confondus. (...) Dès lors, toute évolution à la baisse de ce type de financements impacte fortement les modèles économiques des acteurs concernés. » En effet il est ici crucial de comprendre comment les associations sont directement réduites à une stricte dimension économétrique, autrement dit à leur « modèle économique », caractérisation pour le moins surprenante pour le milieu associatif qui, de par son histoire, s'est constitué comme domaine autonome de solidarité, incompatible, si ce n'est antagoniste avec la sphère du marché. En évoquant ainsi leur « modèle économique », on relègue les associations au même rang que celui d'une entreprise classique. A ce titre, il n'y donc plus qu'un pas à franchir pour ouvrir le milieu associatif à la concurrence.

Arrêtons-nous par ailleurs un instant sur ce glissement opéré, de la subvention à celle de la commande publique. Ne s'agirait-il pas d'une mise en concurrence à peine masquée des associations entre elles, luttant pour de maigres subventions étatiques se raréfiant ? Ces questions ne semblent pas inquiéter le rapport outre mesure, celui-ci rappelant seulement que : *« répondre aux appels d'offres nécessite une organisation reposant sur sa capacité à mobiliser des moyens humains et financiers, à développer une stratégie de réponse et à nouer le cas échéant des coopérations et des partenariats. »* L'enjeu politique de la subvention est ici noyé dans un jargon techniciste.

Or, si ce phénomène qui tend à transformer la subvention en commande publique mérite qu'on s'y arrête, c'est parce qu'il subvertit complètement la philosophie politique sous-jacente à l'action sociale. Ainsi Michel Chauvière, lorsqu'il décrit ce phénomène de *managérialisation* à l'œuvre dans le milieu social, n'hésite pas à mentionner des financeurs publics qui *« oublient la philosophie politique au fondement de leurs responsabilités (...) tendent à devenir des commerçants, acheteurs de prestations de services au mieux disant et au moins coûtant »*.⁴ L'action publique elle-même se calquant aux canons de l'action privée, la survie des associations dans un monde compétitif semble problématique.

Pourtant, cela n'empêche pas le rapport de poursuivre en expliquant que *« nombreux sont les acteurs du tissu associatif qui n'ont ni la maturité structurelle, ni les moyens humains en adéquation avec les exigences de la commande publique. »* La question politique est encore vite réglée, il ne s'agirait encore que de trouver les moyens adéquats. Or, ces moyens adéquats, où les trouver si ce n'est dans les grandes écoles de management qui forment à ces

4 Michel Chauvière, *trop de gestion tue le social*, p. 81

mêmes procédures managériales qui ne cessent de gagner du terrain dans le milieu associatif ? La boucle est ainsi bouclée. Le rapport ne s'en cache pas et se félicite un peu plus loin du fait que « *de grandes écoles de commerce (ESSEC, HEC, Dauphine) et de nombreuses universités se sont dotées de filières en lien avec l'entrepreneuriat social ou l'ESS. Elles contribuent ainsi à former les futurs dirigeants associatifs.* »

1.1.2 Une concurrence accrue entre les associations

Après le fatalisme de la baisse des subventions (malgré la charte d'engagements réciproques signée début 2014 entre l'Etat, les collectivités territoriales et les associations incitant les collectivités à privilégier les conventions pluriannuelles), le second phénomène traité de façon totalement dépolitisée est la concurrence accrue entre les associations. De même, le lien entre la rareté croissante des subventions et la tendance, au sein même du milieu associatif, à adopter des stratégies de concurrence, ne sont à aucun moment mis en parallèle ou questionnés ; la concurrence semble être l'unique mode d'organisation possible, mode d'organisation auquel les associations devront se soumettre sous peine de disparaître.

En effet selon le rapport « *la subvention ne constitue plus la norme* ». De fait donc la concentration des associations constitue une « *grande tendance qui permettra de créer des synergies.* » Or cet argument est tout à fait fallacieux, car d'une part il est attesté que le phénomène de concentration ne touche que les très grosses associations capables de fusionner, et que, d'autre part ces enjeux de regroupement soulèvent des questions politiques quant à la pérennité des financements du modèle associatif. Autrement dit, cela nous renvoie à la question de la pertinence des politiques de rigueur menées par de nombreuses régions qui condamnent, à moyen et long-terme, le milieu associatif à se jeter dans les bras du privé, non sans que celui-ci soit passé par une phase de concurrence ayant entraîné la disparition des associations les plus fragiles et la fusion de celles qui en avaient les moyens. La cure d'amincissement du milieu associatif et sa conversion au régime compétitif a tout d'un régime forcé.

Cependant, si, selon le rapport, certains « *acteurs associatifs peuvent parfois être réticents à entrer dans ces démarches de mutualisation* » ce serait, toujours, selon le rapport, parce que ce projet de fusion « *nécessite du temps pour repenser son projet associatif et sa gouvernance.* » Ce ne serait donc, in fine, qu'une question de temps. La question de la temporalité est ici d'une importance capitale, surtout dans un rapport qui, sans cesse, oscille entre

présent énonciatif et performatif. Car dans l’imaginaire néolibéral du progrès continu, le seul obstacle, bien évidemment, ne peut être que celui du temps. Les incorrigibles rétifs, faisant encore montre de leurs réticences à entrer de plain-pied dans ce nouveau monde ne tarderont pas à périlcliter (s’ils ne sont pas déjà sortis de l’histoire). Le rapport peut alors quîètement affirmer - *outrépassant de loin ses propres réserves annoncées au début de dresser uniquement un « état des lieux du milieu associatif »* - que « *la subvention ne constitue plus la norme* ». Le présent performatif est ici employé dans toute sa splendeur.

1.1.3 La concurrence du secteur privé lucratif

Le rapport se contente ici de noter « *une difficulté des associations à s’armer pour faire face au secteur privé lucratif. (...) Maintenir une place dans une économie de plus en plus ouverte, tout en préservant leur finalité sociale originelle, est source de difficultés pour les associations.* » Le salut des associations semble donc passer par leur « *professionnalisation* » (autre nom employé pour désigner la contagion par la gouvernance managériale) et de « *retravailler son projet associatif et d’y adjoindre des indicateurs* » ou encore « *l’appropriation d’outils d’organisation, de pilotage ou de gouvernance* ».

Pourtant, la neutralité de ces outils est loin d’être aussi évidente. Ces outils comportent en effet en eux-mêmes des principes de vision et division du monde social qui, issus du privé, sont appliqués sans discernement au milieu associatif. L’objectif, pourtant, reste le même, à savoir une conversion rapide aux normes du marché. Ainsi, comme le décrit Michel Chauvière : « *de manière générale, la conversion à ces instruments doit permettre de gagner des parts de marché, en même temps que séduire ou rassurer les destinataires* ». ⁵ Les propos du rapport, tout teintés d’euphémisme et de mise en forme, sont encore à rapprocher de ceux tenus par M. Itier que nous citons déjà précédemment : « *c’est d’abord assumer que les associations que nous sommes sont des entreprises, certes sociales, certes non lucratives, mais des entreprises à part entière, obéissant à la plupart des mêmes contraintes et obligations.* » ⁶

Si cette première sous-partie entendait analyser les contraintes endogènes, la seconde sous-partie entend, elle, se focaliser sur les « *problématiques endogènes* » qui touchent le monde associatif. Là encore, nous nous concentrerons sur les passages les plus significatifs qui attestent de cette

5 Michel Chauvière, *trop de gestion tue le social*, p. 81

6 <http://www.directions.fr/Piloter/organisation-reglementation-secteur/2016/5/-Reinventons-le-modele-social-post-Etat-providence---2047691W/>

matérialisation rampante du milieu associatif.

1.2.2 La crise de la gouvernance associative

1.2.2.1 Gouvernance associative : entre essoufflement et recherche d'efficacité

Le titre, déjà, demande de s'y arrêter, à la fois sobre et chargé de sous-entendus. Il a le mérite d'annoncer explicitement le diagnostic et le remède correspondant. On serait en effet presque rendre grâce au rapport KPMG qui, ayant d'une part décelé le prétendu « essoufflement » (on ne parle pas étrangement d'asphyxie faisant suite à la coupure des subventions) se propose d'autre part d'aider le milieu associatif dans sa recherche d'efficacité. Cette fameuse « gouvernance » donc, dont on ne sait ce qu'elle recouvre, est dite partagée entre « l'essoufflement » et la « recherche d'efficacité ». Quant à savoir de quelle efficacité on parle (économique, sociale... selon quels critères?), là aussi, mystère. De même pour cet essoufflement, si mystérieux, dont on ne saura jamais trop ce qu'il recouvre ni quelles en sont ses causes, flottant dans le réel comme un mal abstrait, un spleen associatif. Ce qui manque, donc, au monde associatif, coincé dans le monde archaïque dénué de systèmes de mesure issus du privé, c'est, évidemment, plus de « *professionnalisation*. » Mot valise charriant à lui seul toute une vision du monde taillé sur mesure pour le cadre du privé.

« *Beaucoup d'associations, nous dit le rapport, constatent en effet une forme d'essoufflement de leur modèle de gouvernance et sont à la recherche des solutions pour le renouveler et le dynamiser.* » On devine aisément où se situe la voie du dynamisme, sûrement pas du côté du public, tout entier réduit à un archaïsme sorti d'un autre âge. Piégé dans le jeu binaire des oppositions chaud-froid, haut-bas, nouveau-obsolète, le milieu associatif, et le secteur public, incarnent indéniablement le pôle négatif de ce jeu d'opposition dont l'antagonisme est constitué par le secteur privé, lui jugé innovant, dynamique et professionnel (car non-public).

Pour les associations donc, la réponse est simple, elle consiste en un « *renouvellement de leurs instances dirigeantes* » afin de « *s'attacher les compétences utiles qui ont facilité l'appréhension des évolutions socio-économiques et technologiques en cours.* » Des « *dirigeants associatifs* » formés au giron des grandes écoles de commerce qui incarneront les garants du « *modèle de gouvernance* » des associations de demain dont, à n'en pas douter, les modèles économiques s'avèreront tout à fait profitables.

On n’imagine que trop bien ce que cela peut laisser présager comme « mutation » pour le milieu associatif, qui risque en effet de muter en quelque forme hybride d’entreprise lucrative. Et l’imposition, bien entendu, des normes importées du modèle privé. Michel Chauvière, toujours, avance pour sa part que « *la norme de qualités engage dans un processus d’amélioration continue des compétences, condition de l’intégration du système de management et de bonne gouvernance* »⁷. Mettre au pas les associations passe d’abord par l’imposition, indolore, progressive, d’une multiplicité de normes comme autant de camisoles qui resserrent l’étau du privé autour du milieu associatif.

1.2.4 La difficulté d’accès aux financements privés

Arrêtons-nous encore un instant sur le titre. Etonnant cette façon de parler d’une « *difficulté d’accès* », comme si les associations, au fond, n’attendaient qu’une chose : de pouvoir se jeter allègrement dans les bras des financements privés, mais uniquement freinées par des difficultés d’ordre technique (jamais politique, ce mot est tabou tout au long de ce rapport, comme refoulé). Car si, selon le rapport « *le nombre d’acteurs associatifs à la recherche de financements privés ne cesse de croître* », l’importance croissante de la place des financements privés n’est jamais questionnée sous son angle politique. Il est logique que le rapport poursuive en ce sens : « *les acteurs associatifs expriment leurs difficultés à identifier ces outils voire leur ignorance de l’existence de certains d’entre eux.* »

La pédagogie, inhérente au discours dominant, assume toujours que, si réticence il y a, cela ne peut être que faute d’avoir bien compris, bien intégré l’explication, la logique du discours dominant. Dans un monde unilinéaire marqué par la seule division entre les archaïques et les innovants, seule une sorte de déficience mentale peut être à l’origine de résistances à intégrer le discours dominant. Quoi d’étonnant, dès lors, de recourir à toujours plus de pédagogie, qu’il s’agisse d’une réforme nationale telle que la Loi Travail (Emmanuel Macron, alors encore Ministre de l’Economie déplorait, au moment des mouvements sociaux ayant émaillé la passation de la Loi Travail, le « *manque de pédagogie en amont et en aval* »⁸) ou d’une lente mise à mort du milieu associatif et de ses valeurs, le tout, bien entendu, se drapant des oripeaux du progrès.

Le fruit semble dès lors assez mûr pour être récolté par les entrepreneurs sociaux. Nous pouvons en effet lire quelques lignes plus loin dans ce rapport

7 Michel Chauvière, *trop de gestion tue le social*, p. 70

8 <http://www.europe1.fr/societe/loi-el-khomri-les-opposants-sont-les-jeunes-privilegies-favorises-2691046>

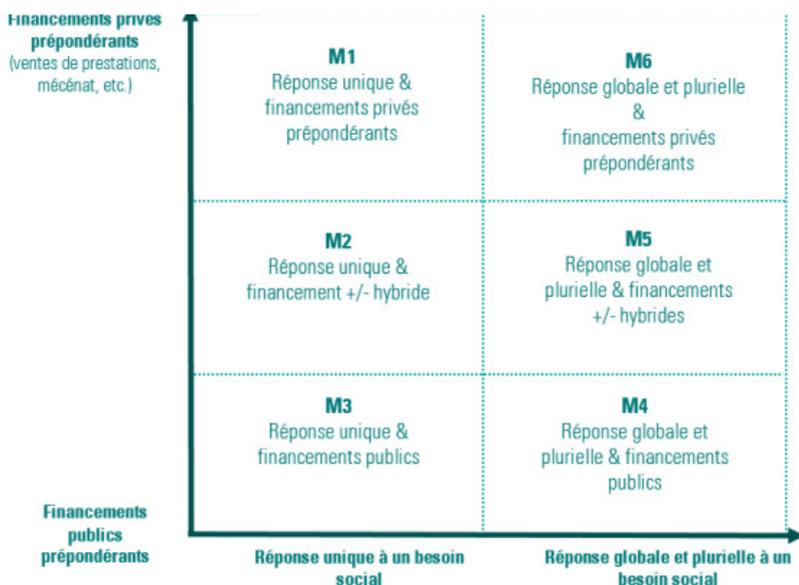
que parmi les financements innovants susceptibles de répondre à la pénurie des financements publics, on trouve les fameux « Contrats à impact social », récemment instaurés en France et tant loués par les entrepreneurs sociaux. Derrière une apparente fortuité des pratiques et des discours se révèle tout simplement un discours politique, une constellation d'acteurs aux pratiques et discours communs dont l'axe de gravité est la loi du marché.

La conclusion de cette partie survient alors naturellement : « *l'enjeu pour les associations est de parvenir à accompagner les mutations de notre société en s'appuyant sur leur créativité et leur capacité à faire évoluer leur modèle socio-économique.* ». Version à peine euphémisée du fameux dicton « *marche ou crève.* »

Quant à l'analyse de ce « modèle socio-économique », c'est tout l'enjeu de la seconde partie de ce rapport.

2. Les modèles socio-économiques associatifs

Ces « modèles socio-économiques »⁹ ont été développés pour pallier les carences de simples « modèles économiques associatifs » qui se caractérisaient, toujours selon le rapport, par « une structure de coûts et de ressources » jugée peu à même de représenter la complexité de l'action associative. En effet, poursuit le rapport, « *appréhender les associations sous leurs seuls aspects économiques relève d'une approche très restrictive, tant par leur position et leur rôle essentiels dans notre société, que par leur contribution à la mise en œuvre des politiques publiques.* » L'exercice d'auto-critique, pourtant, s'arrête là. Car cette première segmentation n'a en réalité pour objectif que d'aboutir à une seconde segmentation plus générale qui permet de dresser un tableau comparatif des associations en fonction de ce même modèle socio-économique.



9 Le modèle socio-économique s'enrichit donc d'autres aspects et se décompose comme suit :
 « 1. La mission sociale, définie et adaptée en réponse à un ou plusieurs besoins sociaux identifiés ;
 2. Le modèle économique, définissant les ressources financières, humaines et de gestion permettant de faire vivre l'association ;
 3. Et enfin l'organisation interne, dont l'objet est le pilotage, l'administration et l'organisation des moyens concourant à la mise en œuvre de l'activité. »

Ce tableau répartit les associations en fonction de 1. leur source de financements (prépondérance du privé ou du public) et 2. leur « *réponse à un besoin social* », soit unique (exemple : petite enfance) soit « plurielle » (exemple : médico-social).

Mais tout l'intérêt de cette typologie n'est pas tant d'établir un tableau synoptique du milieu associatif que d'en proposer une lecture normée. Car en effet, chaque modèle socio-économique est analysé en fonction de ses forces-faiblesses et perspectives d'avenir, et c'est bien ici que la dimension politique du rapport se fait la plus explicite. Comme le rappelle Michel Chauvière : « *ces approches sont essentiellement administratives et économétriques ; les objectifs sont réduits à quelques lieux communs globaux et aux rappels du cadre légal (...) leur valeur analytique est quasi-nulle et même leur valeur prescriptive n'est certainement pas aussi forte qu'on veut le dire.* »¹⁰

Mais alors à quelles fins sont développés ces instruments ? Leur logique est en réalité *tautologique*. Le recours à ces référentiels venant, en amont comme en aval, justifier ces mêmes référentiels. Et Michel Chauvière de poursuivre : « *Il y a de grandes proximités entre les référentiels et les schémas ex-ante et les bonnes pratiques in itinervis. Outre la vague de standardisation de l'action publique dont ils procèdent tous, pour forcer les portes de ces domaines réputés peu mesurables, peu évaluables et peu généralisables, les référentiels et les schémas n'ont de sens que réalisés, si bien que les bonnes pratiques servent aussi à valider en retour les référentiels et les schémas qui les appelaient.* »¹¹

Ainsi, ces critères une fois développés, ils permettent un classement faussement neutre des pratiques associatives, neutralité de façade qui ne peut se dévoiler comme telle que des suites d'une lecture approfondie de la partie « forces et faiblesses » de chaque modèle développé dans le rapport. En effet, si nous portons notre attention sur le modèle « *M3 (réponse unique et financement majoritairement public)* », le rapport relève dans la catégorie faiblesse, une « *dépendance au public* ». La relation au public est caractérisée comme étant donc non seulement une faiblesse, mais de surcroît une relation de dépendance. Jugement de valeur d'autant plus surprenant que la relation au privé, elle, n'est à aucun moment qualifiée de dépendance. Tout au contraire, les modèles associatifs reposant majoritairement sur un financement privé bénéficient, dans la colonne « forces », d'une « *indépendance financière plus forte* » (à l'égard du public donc).

10 Michel Chauvière, *trop de gestion tue le social*

11 *Ibid*

Les couples d'opposition binaires tournent ici à plein régime et nous obtenons alors par un jeu d'équivalence, l'équation suivante : public = dépendance = à éviter ; privé = indépendance à l'égard du public = à développer.

C'est la dimension politique et tautologique de ce genre de raisonnement qui frappe, car le privé est jugé bénéfique car non-public, aucun autre avantage n'étant mis à son actif dans le rapport. En quoi, en revanche, la dépendance au privé est susceptible de produire des effets néfastes (entre autres : mise en concurrence des associations, privatisation de l'action associative etc.) cela n'est nullement précisé. Tout au plus le rapport souligne-t-il un risque de glissement du projet associatif en cas de financements privés prépondérants, glissement du fait d'une activité de recherche de fonds qui pourrait devenir chronophage et empiéter sur le cœur de la mission associative.

Enfin, la dernière partie de ce rapport (hors annexes) se présente comme un « *benchmark (classement) européen* » des meilleures pratiques associatives, préfigurant une évolution possible (et souhaitable selon le rapport) du monde associatif de demain.

3. Benchmark européen

Il faudrait là encore s'arrêter sur le classement en lui-même, sur ce *benchmark* et sa prétention à l'objectivité. Questionner les questions, permet souvent, et c'est même toute l'idée de cette lecture détaillée du rapport, de révéler les paradigmes politiques sous-jacents à ce genre de document prétendument neutre, quand il ne se pare pas explicitement de l'objectivité scientifique. En effet, nous indique Michel Chauvière, « *raisonner en termes de bonnes pratiques s'appuie sur des référentiels pré-construits qui masquent mal leur charge normative.* »

La charge normative des critères saute ici directement aux yeux. A tel point qu'il m'a semblé judicieux de surligner les critères faisant explicitement référence à des termes sus-mentionnés dans le rapport et importés du secteur privé.

Les critères sont les suivants :

1. Reconnaissance et valorisation du bénévolat

2. Financement de l'innovation sociale

3. Gouvernance (qui comprend la formation des dirigeants du secteur associatif, la simplification administrative, l'accompagnement stratégique, la professionnalisation des instances, le développement d'une culture coopérative, etc.)

4. Fiscalité des associations

5. Pratique de la mesure de l'impact social

6. Commande publique

Leur seule qualité étant leur dimension tautologique, qui permet de venir soutenir les précédents développements du rapport, le tout semblant converger, de façon faussement logique, vers ces meilleures pratiques relevées dans cette partie.

Nous ne nous chargerons, de nouveau, que d'analyser certaines parmi les plus emblématiques des mesures citées par le rapport.

Pêle-mêle, dans ce benchmark, on trouve l'éloge de la professionnalisation du secteur associatif à travers la « *création d'une école du bénévolat* » en Allemagne, ou encore celui de la création d'un « *parc d'innovation sociale* » à Bilbao. Le plus explicite reste cependant l'éloge de la Big Society britannique

qui permettrait d'aboutir à une « *cohérence globale entre les actions mises en œuvre et les objectifs du projet Big Society ; une structure de financement pérenne dans le cadre de l'institutionnalisation du financement de l'innovation sociale ; une mise en relation de différents types d'acteurs.* »

Loin donc de constituer une « *best practice* » isolée dans ce benchmark, qui prend parfois des allures de bingo néolibéral, le projet Big Society en exprime toute la quintessence, illustrant la vision politique prônée ouvertement par le rapport KPMG et l'imprégnant tout au long de la lecture.

3.1 Le projet Big Society

Le projet Big Society s'enracine dans l'héritage (néo)libéral thatchérien dont il emprunte tous les codes, le nuancant cependant avec une savante dose de populisme démocratique de bon aloi qui entend rendre aux individus leur pouvoir d'agir en décentralisant le pouvoir politique, remettant ce pouvoir dans les mains du citoyen lambda – surtout si celui-ci est philanthrope ou entrepreneur social. Caricatural dans son outrance et sa propension à n'éviter aucun des poncifs éculés du néolibéralisme, ce discours n'en est pas moins illustratif des choix politiques sous-jacents qui innervent tout ce rapport. On note ainsi les thèmes suivants, évoqués par David Cameron dans un discours détaillant l'idée de Big Society :

- Politique d'austérité sous couvert d'intérêt général dans un contexte de moralisation de la vie politique (les emphases sont de moi) « *Il y a les choses que vous faites parce que c'est votre devoir. Elles sont parfois impopulaires, mais vous accomplissez votre tâche parce qu'il en va de l'intérêt national. Réduire le déficit, vous l'aurez deviné, fait partie de cette catégorie.* » ;

- Individu souverain et fin de l'action politique qui rappelle étrangement le « il n'y a pas de société mais seulement des individus » de Mme Thatcher : « *La Big Society, c'est une révolution culturelle, grâce à laquelle les gens, dans leur vie de tous les jours, chez eux, dans leurs quartiers, au travail, décident de ne plus se tourner systématiquement vers les responsables politiques, les autorités locales ou le gouvernement pour régler leurs problèmes, mais, plutôt, se sentent libres et capables de se débrouiller tout seuls et de venir en aide à ceux qui les entourent.* »¹² ;

- Discrédit de l'action publique au profit de l'action privée philanthropique : « *L'heure est venue d'essayer autre chose, de faire preuve d'audace, de ne plus se contenter de déverser des montagnes d'argent dans le*

12 <http://www.monde-diplomatique.fr/mav/153/CAMERON/57546>

puits sans fond des programmes gouvernementaux (...) La réussite de la Big Society dépendra des décisions quotidiennes de millions de gens, du fait qu'ils donnent de leur temps, de leur énergie et même parfois de leur argent, au profit de causes qui les préoccupent. »

3.2 Les contrats à impact sociaux

Enfin, comme une évidence, on trouve dans ces meilleures pratiques un éloge du dispositif des « *contrats à impact social* » et autres mesures visant à instaurer des instruments de contrôle et de mesure de l'impact social. Le rapport note ainsi, page 55, que « *Comparativement au Royaume Uni, la France met plus l'accent sur les opérateurs et moins sur les investisseurs : la mesure d'impact est d'avantage développée comme un outil de gestion ou de management des entreprises sociales. De nombreuses initiatives en France ont permis de contribuer à développer la mesure de l'impact social, notamment via l'étude de la méthodologie des coûts sociaux évités. En 2010, le Royaume Uni lance le dispositif des Social Impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale qui tend à se déployer un peu partout dans le monde, en Europe et aux Etats-Unis. Parmi les 60 contrats à impact social conclus dans le monde, la majorité (31) ont été conclus au Royaume Uni.* »

Evoquant les contrats à impact social en des termes qui rappellent étrangement ceux de la pandémie ou des troupes de choc (« se déployer un peu partout dans le monde »), nul doute que la thérapie de choc, en passe d'être instaurée en France avec l'adoption récente, suite à un appel à projet, des premiers contrats à impact social¹³ (déjà dénoncés et analysés par le CAC¹⁴), saura rapidement gagner du terrain.

Enfin, la dernière partie de ce rapport s'inscrit dans une approche pratique puisqu'elle consiste en une liste de propositions comme autant de « *leviers d'évolutions qui portent sur des ajustements voire des changements de culture et d'approches à opérer pour faire évoluer le modèle socio-économique actuel des associations.* ».

Pourtant, là encore, à y regarder de plus près, chacune de ces propositions

¹³ <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social/lappel-a-projets>

¹⁴ <http://www.associations-citoyennes.net/?p=7662>

charrie un lot de préjugés politiques qu'il convient d'expliciter. Ce qui frappe, en effet, à lire attentivement chacune de ces propositions, c'est que les résultats attendus semblent toujours converger dans le sens commun développé tout au long ce rapport, celui d'une *chalandisation*¹⁵ croissante du milieu associatif, annonçant par là même le futur que ce rapport désire voir advenir.

¹⁵ *Processus d'importation d'un habitus marchand dans le milieu social, terme forgé et développé par Michel Chauvière dans son ouvrage Trop de gestion tue le social*

4. Propositions du rapport

Les propositions, regroupées par thématiques, sont au nombre de sept. De nouveau, nous nous contenterons seulement d'un bref commentaire des mesures qui nous semblent les plus caractéristiques et les plus alarmantes pour le milieu associatif.

Thématique : Lien entre la puissance publique et les associations

Proposition n°1 : Encourager les collectivités territoriales à définir le périmètre des activités relevant des SSIG.

L'intention est louable puisqu'il s'agit de faire face à la baisse des subventions et la concurrence accrue entre acteurs du milieu associatif et acteurs privés. Cependant, loin de questionner les politiques de rigueur qui sont la cause de ces coupes budgétaires, c'est encore un ajustement techniciste qui est proposé, pour mieux masquer la force politique qui sous-tend ce genre de propositions et le futur qu'elles entendent faire advenir. On peut en effet lire, dans la partie réservée aux « résultats attendus » que « la définition du périmètre de ces activités va permettre aux collectivités territoriales de *faire exécuter un service social par des associations* et ainsi de leur accorder un soutien financier prioritaire. »

Les associations, non seulement sont reléguées au rang de prestataires du public, entérinant le statut d'exécutant des associations, et ce toutefois à la condition de se plier à des normes dont on ne manque pas d'imaginer qu'elles iront dans le sens d'une « mesure de l'impact social » ou autres procédés dits « innovants » (et surtout issus du privé) tant loués tout au long de ce rapport.

Proposition n°2 : Promouvoir la simplification et l'harmonisation du processus de reconnaissance de l'intérêt général par l'administration.

Résultats attendus : (*les emphases sont de moi*)

« Le renforcement d'un *climat de confiance* entre les acteurs associatifs, les donateurs individuels et les entreprises souhaitant développer leur mécénat dans un environnement sécurisé »

« Le développement de la ressource privée dans le modèle socio-économique des associations. »

Ici donc, sous une forme de joyeux œcuménisme économique, entreprises et associations réunies se rangeront sous la même bannière, et ce afin d'accroître l'emprise du financement privé sans le milieu associatif, achevant de privatiser l'espace social. Dans la lutte entre pot de terre et pot de fer, l'issue du combat ne fait cependant guère de doute, pas plus que l'identité des deux protagonistes.

Proposition n°4 : Systématiser la consultation du secteur associatif, préalablement à l'élaboration de politiques publiques de soutien à l'emploi :

Résultats attendus : « Adéquation plus forte entre les politiques publiques de soutien à l'emploi et les besoins des employeurs associatifs »

« Maintien de leur compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. »

Ici les associations se doivent donc de répondre à un objectif explicite et indiscutable de compétitivité, dans un contexte dit « de plus en plus concurrentiel ». Or ce principe concurrentiel n'est à aucun moment mis en question, bien au contraire, ce genre de mesures permettent de rappeler avec quelle urgence ce futur monde ultra-compétitif, auxquelles seront soumises les associations, est appelé à se réaliser.

Thématique : Fiscalité

Proposition n°6 : Favoriser le financement de l'innovation sociale à travers un crédit impôt recherche (CIR) dédié à la recherche et développement (R&D) associative.

Résultats attendus : « Elle constituerait un accélérateur *d'innovations sociales* permettant de répondre aux évolutions des besoins sociaux. »

Le terme d'innovation sociale, aussi creux qu'il est rassembleur, permet, par une sorte d'invocation magique, d'aplanir la montagne de préjugés politiques à l'œuvre dans ce genre de signifiant vide. Loin de disposer d'une définition unanime, et bien souvent tautologique (est innovant ce qui est nouveau, or qu'est-ce qui est nouveau ? Pas de réponse dans ce rapport), le terme est constamment dénué de questionnement épistémologique ou politique, comme si au terme *innovation* était irrémédiablement attaché pléthore d'autres adjectifs : « nouveau » est presque toujours associé à *bon, meilleur, professionnel, efficace, privé* etc., tandis que, toujours dans une logique d'opposition binaire de type chaud-froid, le public est relégué dans les tréfonds de l'archaïsme. Innovation sociale, enfin, qui par ailleurs entraîne nécessairement avec elle une multitude de normes réglementaires en amont,

en aval et in itinere, ceci afin de surveiller, prendre en charge et mesurer cette même « innovation ». Une telle mesure, loin d'être neutre, n'apparaît jamais seule et n'est jamais anodine, entraînant avec elle une véritable camisole normative rapprochant toujours plus l'action associative du secteur privé, la privant de toute possibilité de mouvement autonome en lui coupant directement les vivres via une diminution drastique des subventions, le tout pour mieux faire main basse sur ce qui apparaît comme la nouvelle mine d'or du capitalisme de demain : le social.

Conclusion - Résumé

Autant pour ceux que la lecture complète du rapport et de sa critique n'intéressent pas que pour ceux qui souhaitent n'en extraire qu'une lecture synthétique, se trouve ici en conclusion une synthèse de cette lecture critique. Celle-ci n'a évidemment pas vocation à être exhaustive mais permet de dégager les grands thèmes qui traversent ce rapport, ceci afin de déconstruire la mythologie politique sous-jacente à ce type de rapport, et en proposer une lecture plus large qui dépasse la simple lecture littérale.

Un rapport entre fétichisme économique et sacralisation de la norme.

Autant par un fétichisme de la norme que par un discours politique qui s'ignore comme tel, ce rapport annonce, avec un langage euphémisé, passé au filtre des figures de style managériales, rien de moins que l'obsolescence à terme, et programmée, du milieu associatif, entraîné malgré lui dans ce que le rapport caractérise comme des « mutations socio-économiques » qui recouvrent en réalité un ensemble de choix politiques tous placés sous la marque du néolibéralisme qui entend soumettre l'espace social à la logique du privé. Car l'assèchement des ressources publiques par les politiques de rigueur finit de porter le coup de grâce à un milieu associatif qui tend de plus en plus à être assimilé à une forme d'organisation proche de l'entreprise privée. Tout semble favoriser, en effet, via diverses mesures telles que les Contrats à Impact Social, l'arrivée en force des entrepreneurs sociaux qui ne manqueront certainement pas l'occasion de rentabiliser ce qui semble consister en un *business* tout à fait rémunérateur, se repaissant de la carcasse du milieu associatif laissée exsangue.

La manie de la qualité qui frappe ce genre de rapport équivaut à une véritable obsession de la mesure, et ce, toujours dans les termes du rapport, afin de pousser les associations à devenir plus « performantes » et « compétitives », opérant par là un dangereux rapprochement avec une sphère économique à laquelle les associations, de par leur histoire, ont toujours été étrangères et par opposition à laquelle elles se sont toujours défendues. Invoquer une prétendue « transformation économique », équivalente à une sorte de loi naturelle de l'évolution, masque mal cependant l'agenda politique sous-jacent derrière ce genre de rapport. Entre les appels à devenir plus compétitif et éviter la « dépendance au public », le rapport ne cesse d'édicter de « bonnes pratiques », qui vont du « renouvellement des cadres associatifs » via les

écoles de management susmentionnées (HEC, ESSEC, Dauphine). De même, qu'on oscille toujours, dans ce rapport, entre une langue qui passe sans cesse de la description à la prescription, du positif au normatif, confondant même souvent les deux registres, ainsi de la baisse des subventions, à ranger au rang des fatalités économiques, lorsque le rapport déclare explicitement que « la subvention n'est plus la norme », trahissant ainsi, l'impératif de description que celui-ci s'était portant fixé en préambule pour verser dans le normatif le plus évident.

L'indépassable loi de la concurrence

La concurrence est d'autre part éternisée, élevée au rang d'horizon indépassable de notre monde, et, à ce titre, il est convenu d'abolir toute distinction entre secteur privé lucratif et non-lucratif ; les financements eux non plus n'échappent pas à la règle et devront se ranger sous la bannière du privé, et ce afin de s'extraire de la « dépendance (financière) au public » et qualifiée de « faiblesse » par ce même rapport, la dépendance au financement privé n'étant, quant à lui, entaché d'aucune faiblesse, tout au contraire celui-ci est classé dans la colonne « force » car il a le mérite (tout tautologique) de s'extirper de la « dépendance du privé. ». Voilà pour l'argumentation en faveur du privé donc.

Quelles perspectives pour les associations ?

La seule solution viable pour les associations consiste à « s'adapter », dans une sorte de perspective économique néo-darwiniste rappelant vaguement les discours les plus caricaturaux du néo-libéralisme dans lesquels une lutte pour la survie économique innerve tous les rapports sociaux. Le champ associatif étant de fait intolérable puisque non seulement il échappe à cette logique mais il s'y est toujours, à travers son histoire, fermement opposé. Comme en conclut le rapport, les associations ont vocation à « faire évoluer leur modèle socio-économique actuel ». Reste à savoir si, d'évolution en évolution, les associations ne risquent pas, en réalité, de muter en un objet étrange, qui n'a plus rien à voir avec ce qu'il représentait jusqu'à présent, anesthésiant sa dimension politique inhérente et refoulant dans des normes techniques déshistoricisées tous les enjeux et clivages qui ont constitué le socle du projet associatif, et ce bien avant la loi 1901, car, comme ne cesse de le rappeler Michel Chauvière, contre la réduction des associations à leur dimension comptable, purement économétrique, la richesse du milieu associatif « est dans sa pluralité, pas dans sa capitalisation. »¹⁶

16 *Michel Chauvière, trop de gestion tue le social p. 87*



LE CABINET KPMG

«Leader de l'audit et du conseil, KPMG France est membre de KPMG International, réseau de cabinets indépendants exerçant dans 152 pays. Nos 8 500 professionnels interviennent auprès des grands groupes français et internationaux, des ETI et des groupes familiaux, ou encore des PME et des start-up, dans tous les secteurs d'activité : industrie, distribution, établissements financiers, télécoms, etc., ainsi que les acteurs de l'économie sociale et solidaire et le secteur public.

Entre avril 2016 et janvier 2017, KPMG a mené, pour le compte de l'UDES et du Mouvement associatif, une étude qualitative auprès de 50 acteurs de terrain, suivie d'une enquête prospective auprès du monde associatif qui a recueilli près de 1 000 réponses pour identifier les leviers à mobiliser pour la pérennisation du secteur. Les champs d'intervention couverts par ces travaux ont concerné les secteurs du sanitaire, social et médico-social ; de l'aide, soins, services et accompagnement à domicile ; de l'animation périscolaire, du sport ainsi que du tourisme social et solidaire.»

Texte provenant du site de l'entreprise : <https://home.kpmg.com/fr/fr/home.html>

Le rapport du cabinet est disponible via le lien suivant : <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/04/fr-modeles-socio-economiques-associatifs-public-externe.pdf>

LECTURE CRITIQUE DU RAPPORT KPMG

« Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs
et proposition pour faire évoluer les modèles socio-
économiques des associations »



contact@associations-citoyennes.net

108 rue Saint-Maur 75011 Paris

01.48.07.86.16 ou 07.70.98.78.56

www.associations-citoyennes.net

N° SIRET 425 110 103 00024

Organisme de formation professionnelle
déclaré N° 11 78 06 80 178

**Agrément Jeunesse et éducation
populaire**

Isabelle Boyer – *coordinatrice*

isabelle@associations-citoyennes.net

Jean-Baptiste Jobard – *coordinateur*

jean-baptiste@associations-citoyennes.net