

Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif

par Matthieu Hély⁸⁵

Résumé

Depuis une trentaine d'années, le travail salarié organisé par le monde associatif a pris une telle importance qu'on ne peut plus l'ignorer : ses effectifs ont été multipliés par trois depuis le début des années 1980 et son taux de croissance annuel est deux fois supérieur à celui de l'emploi salarié dans le secteur marchand. L'institutionnalisation du travail associatif a donné lieu à la formalisation croissante de pratiques d'évaluation de sa valeur et de l'impact qu'il produit. L'évaluation du travail repose ainsi sur une catégorie dont la mesure est hétérogène mais qui conduit à rémunérer les travailleurs du monde associatif en fonction de « l'utilité sociale » que les institutions, qui les soutiennent et les financent, leur reconnaissent. Dans ce cadre, la construction de conventions locales pour apprécier l'impact social du travail associatif devient ainsi un enjeu central mais n'est pas sans contradictions que cet article met en évidence.

Abstract

Since the beginning of the eighties, employment in the French non-profit sector has increased drastically and should not be dismissed lightly. The number of paid workers in this sector has tripled and its growth rate is twice that of the commercial sector. The institutionalization of work in the non-profit sector has led to numerous formal means of assessment of their social impact. These initiatives are manifold and diverse, yet, the level of pay is commonly based on the degree of social usefulness they are credited with. The setting up of local conventions to measure the social impact of non-profit work is therefore of utmost importance but also faces contradictions that this paper intends to highlight.

Le monde associatif est en pleine métamorphose. L'association Emmaüs a connu en mars 2010 l'un de ses plus importants conflits. L'objet de la grève, lancée par les syndicats Sud, FO et CGT, reposait sur des revendications tout à fait classiques : négociations sur les salaires, amélioration des conditions de travail et meilleure reconnaissance du travail. Dans le même temps, le premier syndicat rassemblant les « travailleurs » (au sens large c'est à dire incluant les volontaires, les stagiaires, les intermittents, les salariés en contrat aidé, etc.) du secteur associatif était créé sous le nom « d'ASSO »⁸⁶. Le caractère d'un rapport

85. MATTHIEU HÉLY, Université Paris Ouest-Nanterre-IDHE CNRS, matthieu.hely@u-paris10.fr

86. <http://www.syndicat-asso.fr/>

Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif

au travail spécifique aux travailleurs de l'économie sociale est affirmé dans la note de cadrage du 25 novembre 2009 rédigée par les membres fondateurs d'ASSO : « Nous pensons qu'il est nécessaire aujourd'hui de proposer une organisation syndicale qui réponde à la spécificité du secteur associatif lié à l'engagement de ses salariés comme de ses employeurs, au-delà du champ professionnel de l'association ». L'ambition de ce syndicat, affilié à l'Union Solidaires, est forte : « déboucher sur une convention collective adaptée aux spécificités du secteur associatif ».

Difficile dans ce contexte de continuer à considérer le monde associatif uniquement comme l'espace par excellence du don de soi, de l'engagement citoyen et du désintéressement. Ces événements récents s'inscrivent dans un processus beaucoup plus profond de conversion des organisations associatives qui mutent de l'association « traditionnelle », administrée par des bénévoles, à « l'entreprise associative » dont les fondements juridiques relèvent à la fois du droit d'association et du droit du travail (Hély, 2009). L'explosion du travail salarié dans le monde associatif mérite l'attention des sociologues du travail : l'exploitation des séries de l'enquête emploi réalisée annuellement par l'INSEE permet sur les périodes 1993-2002 et 2003-2005 d'identifier le nombre de salariés selon la catégorie juridique de l'employeur (dont les associations déclarées constituent l'une des modalités). Le taux de variation moyen constaté sur la période 1993-2002 a été de 3,6% par an alors que la population active occupée ne s'est accrue que de 0,8% par an sur la même période. Il est ainsi frappant de constater que cette évolution est régulière et continue (même si pour certaines années les intervalles de confiance ne permettent de conclure à une augmentation réellement significative) et surtout que l'emploi associatif croît deux fois plus rapidement que le nombre d'emplois statutaires dans la fonction publique (soit 1,8% par an en variation moyenne).

La question de la valeur du travail associatif, jusqu'ici impensée tant l'association n'a été abordée que sur le mode du bénévolat, devient donc cruciale. Dans ce cadre, le processus d'institutionnalisation de la norme de l'utilité sociale du travail associatif est une étape essentielle pour s'interroger ensuite sur l'intégration de cette norme dans les pratiques de rémunération.

1. La normalisation des pratiques d'évaluation de « l'utilité sociale » du travail associatif

La notion « d'utilité sociale » est fréquemment utilisée pour qualifier les activités associatives régies par la loi de 1901. Or, cette notion n'est pas synonyme d'intérêt général. Héritage des Lumières, de la loi le Chapelier et du décret d'Allarde de 1791, la production de l'intérêt général a en effet longtemps été considérée comme relevant du monopole de l'Etat par la société française. L'invention de la catégorie « d'utilité sociale » accompagne ainsi un processus de « désétatisation »

progressive de l'intérêt général qui intervient dès les années 1970. Comme la puissance publique l'a admis elle-même, dans la circulaire n°2010 du 27 janvier 1975 (non publiée au journal officiel) : « l'Etat et les collectivités publiques n'ont plus le monopole du bien public ». Cette rupture dans les représentations de la société française du rôle de l'Etat résulte pour une large part des catégories et des pratiques du *management public*, dont la diffusion a fortement contribué à affaiblir la croyance dans la doctrine du service public.

L'institutionnalisation de la catégorie de l'« utilité sociale » dans les politiques publiques

La notion « d'utilité sociale » est au cœur de l'activité productive du secteur associatif. Elle est en effet apparue pour la première fois en 1973 dans le cadre d'une jurisprudence rendue par le Conseil d'Etat (arrêt Saint-Luc du 30 novembre) où elle avait été mobilisée pour justifier l'exonération fiscale d'une association exploitant une clinique ayant appartenu à une congrégation religieuse (Engels & *alii*, 2006). Suite à cette affaire, le Code général des impôts a mobilisé la notion en donnant une définition qui demeure jusqu'à présent la seule : « est d'utilité sociale toute réponse à un besoin qui n'est pris en charge ni par l'Etat, ni par le marché ». A la suite de l'arrêt du Conseil d'Etat, les politiques publiques ont souvent fait référence à ce concept, et toujours, insistons sur ce point, en lien avec l'activité associative. Rappelons par exemple que le programme « nouveaux services nouveaux emplois », mis en œuvre en 1997, soumettait la création d'un poste sous contrat « emploi jeune » à la mise en évidence de l'utilité sociale du projet que le titulaire était chargé d'accomplir. En 1998, la loi de lutte contre les exclusions reconnaît d'utilité sociale l'ensemble des « organismes concourant aux objectifs de la politique d'aide au logement » et elle sera ainsi reprise dans la loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains. En 2002, la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale stipule dans son article 5 que les institutions de ce secteur « remplissent des missions d'intérêt général et d'utilité sociale ». Enfin, la loi de cohésion sociale de 2005 qui crée les ateliers et chantiers d'insertion leur reconnaît de fait une utilité sociale. Ce sont donc les textes régissant des secteurs particulièrement concernés par l'action associative qui mobilisent la notion d'utilité sociale. Face à de tels enjeux de légitimité, il n'est donc pas surprenant de voir la mise en œuvre de techniques raffinées pour, sinon « objectiver », du moins normaliser le concept d'utilité sociale en lui associant des indicateurs empiriques. Partant du constat de la multiplication des références à l'utilité sociale pour organiser les politiques publiques, le député UMP Pierre Morange a, dans un rapport parlementaire de l'assemblée nationale rendu public en 2008, préconisé de labelliser des associations reconnues « d'utilité sociale ». L'institution de cette catégorie permettrait ainsi selon ce dernier « d'éviter que la transposition de la directive "services" ne porte atteinte à l'action associative ».

Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif

La rationalisation des organisations associatives

Plusieurs facteurs contribuent à une métamorphose des pratiques dans le monde associatif. Nous pouvons en évoquer trois principaux qui sont, bien entendu, profondément concomitants : la technicisation des pratiques de contractualisation entre collectivités publiques et associations, l'évolution qui en résulte du point de vue du profil des emplois créés et enfin la structuration des réseaux d'experts de l'accompagnement des organisations associatives.

Concernant les pratiques de contractualisation, le décret n° 2008-817 du 22 août 2008 pris par le Ministère Besson de l'immigration, de l'intégration et de l'identité nationale et du développement solidaire, est emblématique. Il a radicalement transformé la mission d'informer les étrangers et de les aider à exercer leurs droits, historiquement dévolue à la Cimade, en prestation formalisée dans le cadre d'un marché public. Marché dont le cahier des charges comporte une clause assignant le titulaire à la « neutralité et à la confidentialité ». Dans le communiqué officiel énonçant les critères mis en œuvre pour l'attribution des « lots » (regroupements de centres de rétention administrative), il est stipulé que les associations ont été recrutées en fonction de quatre critères, « classés par ordre d'importance: les compétences juridiques de l'équipe (40%), la compréhension des enjeux et les engagements de service (25%), les autres compétences de l'équipe, appréciées au regard du mémoire technique de l'offre (20%), enfin le prix de la prestation (15%)». Selon le Ministre Besson, les ¾ des critères justifiant l'octroi du marché reposent sur des fondements purement bureaucratiques, et donc assez éloignés des qualités de d'indépendance, d'engagement citoyen et de générosité, généralement associées à l'idéal associatif.

Autre facteur qui contribue intrinsèquement à la rationalisation des organisations associatives : l'évolution du profil des salariés recrutés. L'inflation des normes et des pratiques de gestion induit un recrutement croissant de jeunes diplômés, formés notamment dans les écoles de commerce. L'ESSEC a ainsi fait figure de pionnière en créant en 2003 la première Chaire « d'entrepreneuriat social ». Certaines organisations du secteur adoptent d'ailleurs une rhétorique explicitement managériale et se tournent, dans leurs pratiques de recrutements, vers les élèves des grandes écoles. Jean Marc Borello, dirigeant charismatique du groupe associatif SOS, n'hésite pas à stigmatiser la friolité des institutions traditionnelles de l'économie sociale en adoptant une posture résolument iconoclaste. Il déclare ainsi dans l'ouvrage de promotion qui lui est consacré : « Les méthodes du privé peuvent-elles fonctionner ? Oui sous réserve d'être adaptées » (Groupe SOS, 2009, p. 97). Travailler dans l'économie sociale et solidaire est ainsi devenu une aspiration forte parmi les jeunes diplômés qui sont nombreux à fréquenter les salons de « l'emploi responsable » organisés à Paris⁸⁷ et à l'échelle locale par les institutions de l'ESS. Parmi ceux-ci, les spécialistes de la communication et du

87. <http://www.lemploi-responsable.com/>

marketing sont très recherchés, notamment parmi les organisations de solidarité internationale. Ces dernières ont importé de façon spectaculaire les pratiques gestionnaires de l'entreprise traditionnelle. L'exemple le plus frappant étant sans doute l'usage du *street fundraising* pour collecter des fonds auprès des particuliers (Lefèvre, 2008).

Enfin, le développement des réseaux d'accompagnement des petites et moyennes structures associatives contribue à l'importation des pratiques gestionnaires par effet de prescription. Ces réseaux d'accompagnement se composent d'acteurs hétérogènes, souvent des cabinets de consultants ou des associations de taille importante disposant des compétences d'expertise dans leur domaine de spécialisation. Le réseau le plus structuré est celui créé en 2002 dans le cadre d'un partenariat Ministère de l'Emploi et Caisse des dépôts. Baptisé « Dispositifs locaux d'accompagnement », il a pour mission de consolider et de développer des activités et services d'utilité sociale créateurs d'emplois. L'accompagnement se compose de prestations de toute nature (gestion financière, comptabilité, ressources humaines, communication, gouvernance, etc.). Les études internes produites par ce réseau semblent conforter leur effet de rationalisation du monde associatif. En effet, l'une d'elle met en évidence que l'accompagnement conduit en moyenne à créer 2,3 emplois par association⁸⁸.

2. Pour quelle production les travailleurs du secteur associatif sont-ils rémunérés ?

Les valeurs de désintéressement, d'engagement citoyen et de générosité constituent le terreau traditionnel des pratiques associatives. Ces normes, intrinsèques au monde associatif, expliquent que le différentiel de rémunération parmi les travailleurs de « l'économie sociale et solidaire » soit très largement accepté. Ajoutons d'ailleurs que les sciences sociales l'ont d'ailleurs en grande partie légitimées en parlant à tort « d'économie du don » (Hély et Moulévrier, 2009). La conjonction de ces normes salariales et la formalisation d'instruments de mesure de l'utilité sociale conduit à questionner la valeur du travail associatif.

L'acceptation tacite d'un « don de travail »

Ce que d'aucuns, dont notamment Alain Caillé, qualifie « d'économie du don » ressemble aussi à s'y méprendre à un marché du travail (Caillé, 1998). Le salariat associatif représente en effet l'équivalent des effectifs de la fonction publique territoriale (Hély, 2009) et il ne viendrait à l'esprit de personne de comparer cette dernière à un espace entièrement dédié au désintéressement et au don de soi. Concernant les pratiques de rémunération dans le monde associatif, il est convenu de présenter le revenu de l'activité du travailleur associatif comme

88. Voir « Focus sur le DLA : élargir l'action d'un dispositif performant », *Juris Associations*, n°414, 1^{er} mars 2010, p.27

Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif

le prolongement d'un engagement personnel, ce qui permet d'expliquer que ces salariés « accordent sans doute une grande importance à l'aménagement du temps de travail et à l'aspect "militant" c'est-à-dire à l'objet même de leur travail qui devient une source de motivation. Cela compense alors probablement les points défavorables : salaires peu élevés, problèmes de statuts et de carrières... » (Dupuis, 1985, p.177). Les premières comparaisons statistiques entre le salaire moyen dans le secteur à but non lucratif et à but lucratif « toutes choses égales par ailleurs » ont été réalisées par Burton A. Weisbrod, économiste américain à l'Université du Wisconsin à Madison, dans le cadre d'un article publié en 1983 dans la revue intitulée *Journal of Labor Economics* (Weisbrod, 1983). Il y met en évidence le fait que les juristes employés par des organisations à but non lucratif seraient beaucoup mieux payés s'ils étaient employés par des entreprises à but lucratif. Il complète ce résultat en indiquant également que ces juristes acceptent consciemment d'être moins bien rémunérés et visiblement ne recherchent pas à l'être davantage puisque la mobilité professionnelle des juristes employés dans le secteur sans but lucratif est pour l'essentielle intra sectorielle. Quelques années plus tard, une autre économiste américaine, Anne.E.Preston, prolonge ce travail pionnier dans un article intitulé « The nonprofit worker in a for-profit world » et publié dans *Journal of Labor Economics* en 1989 (Preston, 1989). Mettant en évidence l'existence d'un différentiel qu'elle estime à 18% entre le secteur associatif et le secteur privé à but lucratif, elle propose une interprétation en termes de *labor donation* (don de travail). Il faut préciser que le différentiel constaté par Preston n'est statistiquement significatif que pour les « white collars » et qu'il n'est expliqué ni par l'effet des caractéristiques sociodémographiques, ni par la catégorie professionnelle, ni également par les différences de secteurs d'activité. En revanche, ce différentiel n'est pas significatif pour les employés administratifs et de commerce. Le différentiel observé pour les *white collars* résulte, toujours selon Preston, de la disposition des travailleurs à accepter un salaire certes réduit, mais compensé par le fait que leur activité est source "d'externalités positives". Autrement dit, le fait de servir un projet à but non lucratif apporte une satisfaction morale au travailleur qui justifierait une rémunération plus faible que ce à quoi il pourrait prétendre dans une organisation à but lucratif. Cette interprétation n'est pas sans évoquer la notion forgée par un autre économiste, Georges Akerlof (Akerlof, 1985), selon laquelle la conception du salaire « équitable » ou « juste » ne résulte pas seulement de l'équilibre marchand, mais également de l'appréciation subjective de sa propre situation avec celle du groupe de référence.

Cette théorie a été éprouvée récemment à partir d'exploitations secondaires de l'enquête emploi de l'INSEE (années 2000 et 2001) par deux économistes Diégo Legros et Mathieu Narcy. Ils aboutissent à la conclusion qu'à catégorie professionnelle équivalente, travailler pour une association entraîne une

baisse de la rémunération perçue d'environ 18%⁸⁹. Leur interprétation est sans appel : « les travailleurs du secteur sans but lucratif, selon leurs préférences individuelles, font sciemment le choix de ce secteur. La théorie du “don du travail” s'applique donc parfaitement aux salariés du secteur sans but lucratif français. Et ce d'autant plus que le différentiel de salaire obtenu est plus important quand on considère uniquement les cadres (22% plus faibles dans le secteur sans but lucratif), conformément aux résultats trouvés par Preston. A l'instar de l'engagement bénévole, il peut exister un “engagement salarié” dans le secteur sans but lucratif. Le comportement altruiste reflété par l'acte bénévole peut aussi se retrouver, dans une moindre mesure, dans “l'acte salarié”. Les motivations des salariés du secteur à but lucratif sont en toute vraisemblance différentes de celles des salariés du secteur sans but lucratif et l'on peut légitimement penser qu'ils sont plus intrinsèquement motivés »⁹⁰. Comme le précisent les auteurs de cet article, la théorie du don du travail vaut encore plus pour les cadres que pour les professions intermédiaires. En effet, ce différentiel de salaire est estimé pour l'ensemble des travailleurs du secteur associatif quelque soit leur catégorie socioprofessionnelle à 12% selon les données de l'enquête emploi réalisée par l'INSEE⁹¹. La théorie selon laquelle travailler dans le secteur non lucratif procéderait d'un choix effectué pour des motifs moraux vaut donc probablement pour les professions reconnues, comme ce peut être le cas dans le secteur de l'humanitaire, plus que pour des emplois moins qualifiés d'exécution ou d'entretien. Il faut également ajouter que les résultats présentés dans cet article ne portent que sur les emplois exercés à temps plein et que cela peut constituer un biais à prendre en compte, en particulier parce que la part des emplois exercés à temps partiel ou de façon intermittente sur le marché du travail associatif atteint 43% contre près de 20% pour les autres catégories de salariés d'après le fichier des DADS en 2000. Nul doute que de nombreuses professions qualifiées (comme les artistes dont l'activité est très souvent exercée dans le cadre d'une entreprise associative) ont ainsi été exclues de l'étude. Mais c'est surtout l'idée d'un choix conscient pour le secteur associatif qui porte le flanc à la critique. L'idéologie du secteur associatif, fondée sur l'invocation du désintéressement et du don de soi et dont les bénévoles sont souvent les gardiens du temple, peut parfois servir d'alibi pour occulter la violence inhérente aux rapports salariaux. La publication d'un récent « livre noir de l'animation socioculturelle » à l'initiative de l'union syndicale des personnels de l'animation et des organisations sportives et culturelles affilié à la CGT en est une preuve⁹².

89. L'enquête emploi fait l'objet d'un appariement depuis 1993 avec le fichier « SIRENE » qui recense les entreprises françaises et comporte une variable précisant leur catégorie juridique. Grâce à la fusion de ces deux fichiers, il est désormais possible de repérer par le biais de la catégorie juridique les salariés employés au sein d'une entreprise associative.

90. D.Legros et M.Narcy « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France » in *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, (Tome 1), D.Girard (Dir.), Paris, L'harmattan, 2004, p.225.

91. M.Narcy, Motivation intrinsèque et équité salariale : une comparaison entre le secteur associatif et le secteur privé, Université d'Assas Paris II.

92. Ouvrage coordonné par M.Peyre, *Le livre noir de l'animation socioculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2005

Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif

Les risques d'une rémunération à la « performance sociale »

L'instruction fiscale de 1998, définissant les règles qui soumettent ou non une association régie par la loi de 1901 aux impôts commerciaux, a constitué un temps fort dans la formalisation de la mesure de « l'utilité sociale » des projets mis en œuvre. Le premier grand principe de cette procédure administrative est de rappeler que les associations ne sont pas soumises d'emblée aux impôts de droit commun. En revanche, une association qui développe une activité lucrative est redevable des impôts commerciaux. L'administration fiscale procède ensuite par étapes permettant de déterminer si l'association est susceptible de relever de l'imposition. Tout d'abord : la gestion de l'association est-elle désintéressée ? Pour respecter le critère de la gestion désintéressée, une association doit s'abstenir de rémunérer ses dirigeants, de distribuer des bénéfices et d'attribuer une partie de ses biens à ses membres. Le fait, pour une association, d'avoir un directeur salarié ne remet pas en cause le caractère désintéressé de sa gestion à la condition que l'organe dirigeant de l'association, conseil d'administration ou bureau, exerce sur ce directeur un « contrôle effectif ». Pour être « désintéressée », l'association ne doit pas non plus procéder à des distributions directes ou indirectes de ses excédents, lesquels ont pour seul objet d'être réinvestis dans l'œuvre. Cette exigence ne saurait néanmoins empêcher une association de faire face à ses obligations légales ou conventionnelles en matière d'intéressement ou de participation des salariés. Deuxième étape : l'association concurrence-t-elle une entreprise lucrative ? Une telle situation est particulièrement délicate à apprécier. En effet, il ne suffit pas qu'une association entre en concurrence avec une entreprise commerciale pour donner à son activité un caractère lucratif. Il faut, comme le préconise le rapport préalable à l'instruction fiscale, qu'un mode de gestion commercial caractérise également l'association : « il n'a jamais été question, pour le juge de l'impôt, de rendre imposables toutes associations œuvrant dans un secteur concurrentiel, ni de rendre imposables toutes associations ayant un mode de gestion commercial, mais seulement d'assujettir aux impôts commerciaux les associations qui remplissent ces deux conditions ». Troisième étape : l'association exerce-t-elle son activité dans des conditions similaires à celle d'une entreprise lucrative ? L'administration fiscale devra, pour répondre à cette question, prendre en considération quatre critères dont l'importance est décroissante : le produit, le public, le prix et la publicité. Fondamentalement non équivalents, les deux premiers critères, le produit et le public, font alors explicitement référence au principe « d'utilité sociale » pour justifier une éventuelle exonération. En s'appuyant sur la définition donnée par le Conseil National de la Vie Associative (CNVA) de l'utilité sociale comme « activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon insatisfaisante », l'instruction de 1998 précise par ailleurs que les organismes sans but lucratif « qui peuvent contribuer à l'exercice d'une mission d'intérêt général, voire de service public » sont ceux qui contribuent le plus à l'utilité sociale. La prise en compte du public destinataire de l'action associative,

renforce également cette superposition, voire cet amalgame entre utilité sociale et intérêt général. En effet, « l'association doit s'adresser à des personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale ou humaine. Il peut, par exemple, s'agir d'enfants, d'handicapés, de chômeurs de longue durée ou encore de personnes âgées ». En dépit de son rapprochement avec une mission de service public, la mobilisation du principe d'utilité sociale n'a pas été systématisée par l'instruction fiscale. Le rapport remis au Premier ministre précise en effet qu'« une procédure administrative de reconnaissance d'utilité sociale comporterait des risques juridiques et des inconvénients pratiques »⁹³, mais surtout entraînerait de nombreux litiges consécutifs à des divergences d'appréciation. Cependant, l'appréciation de l'utilité sociale de l'action associative est devenue cruciale pour justifier la soumission ou l'exonération des impôts commerciaux. La direction générale des impôts a apporté à l'issue d'une nouvelle instruction en décembre 2006⁹⁴ plusieurs précisions en fonction des secteurs d'activité concernés.

L'enjeu financier et politique autour de la définition de « l'utilité sociale » conduit au développement de méthodes qui visent à identifier des critères et des indicateurs « objectivables ». Les partenaires publics et privés du monde associatif souhaitent en effet disposer d'instruments techniques leur permettant de justifier le choix de soutenir telle organisation non lucrative plutôt que telle autre. Les uns, au nom du *New public management* et du souci de rationaliser l'usage des fonds publics. Les autres, au nom de leur politique de responsabilité sociale et de la communication auprès des « *stakeholders* » (i.e « parties prenantes » de l'entreprise). Ces initiatives d'objectivation de « l'utilité sociale », ou dans le vocabulaire *corporate* de « l'impact social » d'une action, sont portées notamment par les institutions de l'économie sociale, mais aussi par celles du mécénat d'entreprise, qui deviennent des partenaires incontournables de l'action associative. Deux méthodes ont ainsi été élaborées : l'une par l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economique (AVISE)⁹⁵ et l'autre par deux fondations d'entreprise, membres du réseau européen European Venture Philanthropy Association (EVPA), et un cabinet de consultants néerlandais⁹⁶. Ces tentatives de formalisation d'outils « techniques » rationalisent l'évaluation des effets de l'action associative. L'outil « Social E-valuator » propose ainsi, en s'inspirant de l'indicateur utilisé dans le secteur financier du « Return on Investment », de calculer le Social Return On Investment (SROI) sur la base d'indicateurs quantitatifs élaborées par les organisations sans but lucratif. Le calcul du SROI s'effectue en 10 étapes dont l'ultime propose de mettre en équivalence monétaire la « plus value sociale » produite par le projet selon deux grandes catégories de méthodes compatibles

93. G.Goulard, *Clarifier le régime fiscal des associations*. Rapport au 1er Ministre, Paris, La documentation française, « Rapports officiels ».

94. Instruction fiscale 4 H-5-06 n° 208 du 18 Décembre 2006, Direction Générale des Impôts.

95. *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduite d'une démarche d'auto-évaluation*, « Les cahiers de l'AVISE », n°5, 2007.

96. *Social E-valuator*, Actuellement deux organisations utilisent cet outil en France : ASHOKA (réseau d'entrepreneurs sociaux) et l'ESSEC, voir <http://www.socialevaluator.eu/>

Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif

entre elles : l'évaluation sur la base des coûts sociaux et environnementaux que le projet permet d'éviter (« Cost price-based methods ») ou bien l'évaluation de la valeur intrinsèque du projet (« Value-based methods »).

Dans ces méthodologies, tout se passe comme si la mesure de l'impact social était fondée sur indicateurs incontestables représentant fidèlement la réalité. Or, ces pratiques appellent deux grandes séries de critiques sociologiques : d'une part, les usages des indicateurs par les praticiens conduit à déformer l'image de la réalité qu'ils prétendent décrire. D'autre part, la constitution d'indicateurs subordonne les questions politiques inhérentes à l'action associative à des débats faussement techniques. La première catégorie de critiques est développée par Maya Beauvallet qui note que les incitations mises en œuvre dans les politiques publiques de l'emploi aux Etats-Unis induisent des effets pervers en termes de cumuls d'inégalités (Beauvallet, 2009). Dans le cadre d'un programme *Job training Partnership Act* (JCAP), les professionnels des centres de formation de chômeurs sont incités financièrement à améliorer un indicateur précis qui repose sur le taux de placement des chômeurs. Sans autre, précision l'auteure constate que le dispositif incite les formateurs à prendre en formation les chômeurs qui ont le plus de chance de retrouver un emploi.

Encadré 1 : Extrait du guide pratique édité par Ashoka France (téléchargeable sur le site internet du réseau)



Comment convaincre en 1 minute ?

Convaincre de la pertinence de son projet n'est pas toujours facile quand on a les mains dans le quotidien. Il faut réussir à prendre de la distance. Si vous n'avez qu'une minute pour convaincre : quel message allez vous faire passer ?

 L'exemple des 3 lauréats 2007 au salon des Entrepreneurs

- 1 **1** Votre mission sociale en une phrase.
- 2 **2** Pourquoi ce projet ?
 - Un chiffre, une statistique sur le problème auquel vous vous adressez.
 - 1 ou 2 éléments expliquant les causes structurelles du problème identifié.
 - Un exemple d'une solution existante non satisfaisante.
- 3 **3** Quelle est la spécificité de votre mission sociale ? Ce que vous faites très bien et qui vous différencie ?
 - Votre originalité / votre valeur ajoutée.
 - Donnez un point de preuve associé (exemple, chiffre clé, anecdote)
- 4 **4** Quel impact social recherchez-vous sur le long terme ?
 - développements envisagés.
 - votre priorité d'action en 2008.
- 5 **5** Quel est votre modèle économique ?
 - Comment vous vous financez ?
 - Quel pourcentage d'autofinancement ?
 - Quelles originalités dans votre stratégie de financement ?
- 6 **6** En quoi êtes-vous la personne, la bonne équipe pour porter ce projet ?

Or, ces effets pervers sont également observables dans le monde associatif. Prenons par exemple le cas des chantiers d'insertion essentiellement mis en œuvre par des associations. L'évaluation de l'utilité sociale de ces chantiers repose très largement sur le taux de bénéficiaires en emploi depuis plus de 6 mois après la sortie du chantier. Du fait de la possibilité de sélectionner arbitrairement le public en amont, il est probable que le dispositif profite donc surtout aux plus employables des moins employables. L'inflation croissante des dispositifs d'évaluation des actions associatives tend donc à rigidifier le contenu des projets mis en œuvre dans le cadre d'indicateurs quantitatifs. Ce n'est plus le projet qui fait l'objet de débats mais la capacité à atteindre les objectifs pour obtenir le soutien financier des partenaires publics et privés. La tension entre les finalités du projet associatif et les moyens, notamment gestionnaires, mis en œuvre pour les atteindre constitue un défi à relever pour le monde associatif. La stabilisation à l'œuvre de la notion équivoque de « l'utilité sociale » est un enjeu central pour la structuration du travail associatif, car comme l'avait déjà mis en évidence Pierre Naville dans sa définition de la valeur du travail salarié : « il n'en est pas moins vrai que la société, dans son ensemble, évalue aussi le travail de chacun à son aune à elle, qui sert finalement de mesure-étalon aux individus et aux groupes. La valeur du travail prend ainsi un sens authentiquement objectif : elle est comparable d'un individu ou d'un groupe à l'autre, par l'intermédiaire d'une mesure commune »⁹⁷. La « mesure étalon » du travail associatif, pour reprendre les termes de Naville, réside dans le degré « d'utilité sociale » que les partenaires institutionnels lui reconnaissent. Cela ne signifie pas que l'utilité sociale ait une valeur « objective » ou substantielle mais que des conventions, plus ou moins durables, s'établissent entre les acteurs pour déterminer le « montant acceptable » du financement attribué au titre d'une activité reconnue comme « socialement utile ». Si Hélène Trouvé nous interpelle à juste titre sur la tentation abusive de réifier la notion d'utilité sociale⁹⁸, il n'empêche que la tendance à la normalisation des pratiques de mesure de l'utilité sociale demeure indéniable : à la fois par l'institutionnalisation des procédures fiscales et par la publication de guides méthodologiques par le monde associatif lui-même. L'élément essentiel pour que l'utilité sociale soit reconnue et acceptée comme une convention réside *in fine* dans la capacité politique du monde associatif à se saisir de cet enjeu. S'il laisse à d'autres le pouvoir de lui imposer cette norme, comme c'est le cas aujourd'hui car c'est bien l'administration fiscale qui dispose du monopole de la définition légitime de l'utilité sociale, le monde associatif restera privé de son principe d'autonomie. Parce qu'il n'est réductible ni à l'une ni à l'autre, le travail associatif se situe au cœur des tensions entre activité marchande et non marchande. Et c'est seulement en prenant conscience que la reconnaissance de

97. P.Naville, « Le travail salarié et sa valeur » in G.Friedmann et P.Naville, *Traité de sociologie du travail*, Tome 2, Paris, Armand Colin, 1962, p.103.

98. Hélène Trouvé conclue ainsi sa thèse par le constat de « l'impossibilité de l'utilité sociale comme convention de coordination » : « alors que la notion d' « utilité sociale » est au cœur des débats portant sur la porosité des frontières entre sphère publique et sphère privée, monde politique et monde économique, elle demeure un concept polysémique répondant à des mobilisations diverses et contingentes ». H.Trouvé, *L'utilité sociale : des pratiques aux représentations une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*, Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Paris 1-La Sorbonne, 2007, p.284.

Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif

la valeur du travail associatif réside dans l'objectivation de son « utilité sociale », que le monde associatif sera capable de se constituer comme un espace réellement autonome ; espace dans lequel le leitmotiv du « faire de l'économie autrement » (Moulévrier, 2002) aura alors une réelle chance de dépasser le stade de l'artifice rhétorique ou de l'incantation apologétique. La genèse de travailleurs, payés proportionnellement à l'utilité sociale que les institutions partenaires des entreprises associatives leur reconnaissent, demeure donc à explorer par les futures recherches.

Bibliographie

- Akerlof G., (1982). « Labor Contracts as Partial Gift Exchange » in *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 97, n°4 (Nov., 1982). 543-569
- Beauvallet M. (2009). *Les stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux*. Paris. Seuil.
- Caillé A. (1998). « Don et association », *Revue du Mauss*, 11, 75-83
- Dupuis X. « Le travail salarié dans le secteur associatif : la reconnaissance d'une capacité d'emploi », *L'emploi du tertiaire*, M.Vernière (Coord.), Paris, Économica, 1985. 165-179.
- Groupe SOS (2009). *SOS contre toute attente*, Editions de l'échiquier, « Conversations solidaires ».
- Engels X. & alii (2006). *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*. Paris. L'Harmattan « Logiques sociales ».
- Hély M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Hély M. & Moulévrier P. (2009), « Economie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail ». *Revue Idées*. CNDP. 30-41
- Lefevre S. (2008). *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les Ong au prisme du modèle entrepreneurial*. Thèse de doctorat de science politique. École doctorale n° 74, Faculté des Sciences
- Juridiques, Politiques et Sociales. Lille, Université de Lille 2 «Droit et Santé».
- Le Gros D & Narcy M. (2004), « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France » in *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, (Tome 1), Girard, D., (dir.), Paris. L'harmattan. 215-230.
- Moulévrier P. (2002). *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel de l'église au marché*. Rennes. Presses Universitaires. « Le sens social ».
- Peyre M. (2005). *Le livre noir de l'animation socioculturelle*. Paris, L'Harmattan.
- Preston A.-E. (1989), « The nonprofit worker in a for-profit world », *Journal of Labor Economics* ? vol.7, n°4, oct.438-463.
- Weisbrod B.-A (1983), "Nonprofit and Proprietary Sector Behavior: Wage Differentials among Lawyers". *Journal of Labor Economics*. vol. 1, n°3. 246-263

Copyright of Revue Management et Avenir is the property of Management Prospective Editions and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Fonte: Revue Management et Avenir, n. 40, p. 206-217, 2011. [Base de Dados]. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com>>. Acesso em: 21/3/2011.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais