



▶▶▶ LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES : LA RECIPROCITE COMME DIMENSION STRUCTURANTE BILAN INTEGRAL > ETUDE EXPLORATOIRE

REDACTION : MARIE-CATHERINE HENRY (COSE COMUNE), LUC DE LARMINAT (OPALE)

TABLE DES MATIERES

▷ INTRODUCTION	3
▪ L'OUBLI TROP FREQUENT D'UNE SPECIFICITE ASSOCIATIVE	3
▪ LES APPORTS DE L'ECONOMIE SUBSTANTIVE	4
3 ETUDES DE CAS	9
// LA VILLA MAIS D'ICI	10
FRICHE CULTURELLE DE PROXIMITE	10
▪ UNE HISTOIRE - D'UNE GESTION « FAMILIALE » A UNE COLLEGIALITE AFFIRMEE	10
▪ GOUVERNANCE – UN FONCTIONNEMENT COLLEGIAL	12
▪ LES RESSOURCES	12
▪ DES COOPERATIONS TERRITORIALES FORMELLES ET INFORMELLES A L'IMAGE DE LA VILLA	17
▪ REPARTITION DES RESSOURCES – SYNTHESE	18
// ADICHATS	19
SAUVEGARDE, VALORISATION DU	19
PATRIMOINE, LIEN SOCIAL	19
▪ UNE HISTOIRE - FAVORISER L'ECHANGE ENTRE LES PERSONNES SUR LE TERRITOIRE	19
▪ GOUVERNANCE – FONCTIONNEMENT : UN MODELE QUI POURRAIT EVOLUER VERS DAVANTAGE DE COLLEGIALITE	21
▪ DE NOUVELLES ACTIVITES, UN OBJECTIF INCHANGE	22
▪ LES RESSOURCES	24
▪ LES COOPERATIONS TERRITORIALES – UNE APPARTENANCE AU TERRITOIRE REVENDIQUEE	29
▪ REPARTITION DES RESSOURCES - SYNTHESE	30
// LA SARBACANE	31
SCENE BUISSONNIERE	31
▪ UNE HISTOIRE - DE LA CREATION ARTISTIQUE A L'ANIMATION DU TERRITOIRE DU HAUT DOUBS	31
▪ GOUVERNANCE – LE DIFFICILE EQUILIBRE D'UNE GOUVERNANCE COLLEGIALE	32
▪ DES ACTIVITES ANCREES SUR LE TERRITOIRE	32
▪ LES RESSOURCES	33
▪ LES COOPERATIONS TERRITORIALES – UN ROLE MOTEUR DE L'ASSOCIATION	38
▷ ANALYSE TRANSVERSALE	40
LOGIQUES INSTITUANTES ET MODELES SOCIO-ECONOMIQUES	40
▷ CONCLUSION	45

▷ INTRODUCTION

■ L'oubli trop fréquent d'une spécificité associative

L'étude des modèles socio-économiques des associations est devenue un sujet d'actualité et renvoie trop souvent à un principe de modélisation pour rendre compte de comportements ou énoncer des prévisions. Dans bien des cas ces analyses tendent à adopter une vision consensuelle de l'association en l'alignant sur le registre de l'entreprise. Cette vision est portée et diffusée par des organismes, cabinets conseil, experts quelques fois auto-désignés qui sous couvert de prise en compte des spécificités associatives en pointent les faiblesses pour les inciter à copier les fonctionnements de l'entreprise et à conclure des alliances avec elle plutôt qu'à comprendre les véritables ressorts associatifs. Cette injonction « modernisatrice » n'épargne aucun domaine et les associations artistiques et culturelles y sont, elles aussi, soumises.

Dans ce modèle lénifiant, la dimension politique de l'association, c'est-à-dire la mobilisation collective autour d'un projet tout autant que les diverses tensions avec l'ordre institutionnel, est négligée. De plus, il induit une technicisation qui renvoie l'économie à l'addition de financements publics et privés. Cette approche de l'économie orthodoxe invisibilise des fonctionnements propres aux associations et analyse leurs modèles socio-économiques comme devant tendre vers ce qui est à l'œuvre dans l'entreprise ignorant ainsi une dimension caractéristique du monde associatif : la dimension réciprocitaire.

En adoptant une approche substantive de l'économie au sens de Karl Polanyi¹, c'est-à-dire concevant l'économie comme le moyen d'assurer la satisfaction des besoins humains, il devient possible de s'éloigner d'une conception mathématique et réductrice. Les principes économiques à partir desquels les modèles socio-économiques des associations sont étudiés selon cette approche relèvent du monétaire et du non-monétaire :

- ▶ Le marché : affectation des ressources par le biais de l'offre et de la demande
- ▶ La redistribution : centralisation des ressources par un pouvoir qui les répartit selon un ensemble de normes
- ▶ La réciprocité : complémentarité instituée entre des personnes et des entités selon un rapport symétrique

Ce principe de réciprocité est invisibilisée et son rôle dans les équilibres socio-économiques des associations n'est pas pris en compte dans la plupart des études laissant un pan du fonctionnement associatif de côté. « Au sein des associations, la réciprocité recouvre le bénévolat, les dons et l'inscription dans des réseaux d'entraide, de mutualisation et de coopération. La réciprocité met ainsi l'accent sur la participation des bénévoles et des usagers dans la définition et la mise en œuvre de l'action associative, interrogeant le degré de symétrie régissant les rapports entre différentes parties-prenantes, tout autant que sur l'ancrage dans les écosystèmes territoriaux de coopérations permettant aux associations de mobiliser les forces vives des territoires où elles sont implantées »².

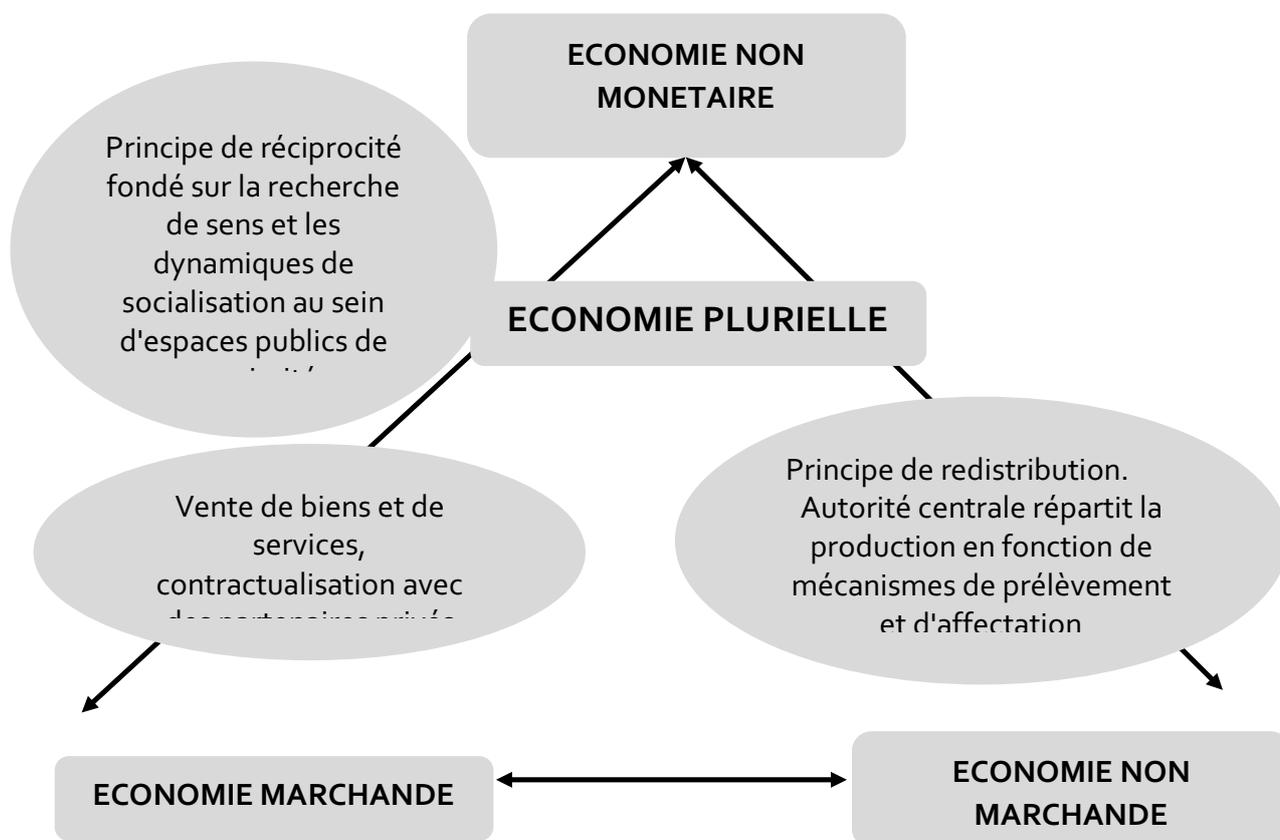
¹ Polanyi, K., 2011, *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire de l'homme*, Paris, Flammarion

² Laville, J-L., « L'économie sociale et solidaire : pour une sociologie des émergences », *Informations sociales*, vol. 199, n° 1, p. 55

■ Les apports de l'économie substantive

L'analyse des trois principes d'intégration économique identifiés permet de ne pas réduire l'hybridation des ressources à la simple addition de financements émanant du marché et de la redistribution, donc à réintégrer la réciprocité envisagée comme un échange économique ne s'expliquant pas par un contrat marchand mais par la volonté de préserver, de renforcer et de maintenir le lien social. La combinaison de ces ressources permet d'être en accord avec le projet associatif.

Il s'agit donc d'analyser les ressources à partir de principes de comportement économique (le marché, la redistribution, la réciprocité) et de pôles économiques (marchand, non marchand, non monétaire) et de voir comment ils s'interpénètrent au-delà d'une simple juxtaposition. Il s'agit également d'explorer la façon dont la réciprocité marque les associations et colore les autres principes (on peut la retrouver à d'autres endroits que celui du bénévolat dans des échanges marchands territorialisés par exemple). La notion de marché encadré met en évidence cette porosité entre les principes économique. Si la réciprocité est fondée sur la relation, la volonté d'établir un rapport symétrique entre des personnes engagées collectivement dans un projet, elle se retrouve aussi à un autre niveau et influe sur les ressources marchandes. Dans bien des cas les types de relations identifiées comme relevant du marché ne sont possibles que par la mobilisation volontaire des acteurs concernés. En préalable à la relation marchande il y a une adhésion au projet associatif induite par la proximité, l'interconnaissance, la confiance qui motive l'achat, la commande.



- Envisager ensemble dimensions sociale, économique et politique

Réunir des données

L'idée de cette étude exploratoire est de reformuler la notion de modèles socio-économiques en la confrontant à l'expérience des acteurs. L'hypothèse défendue est que les modèles socio-économiques doivent être abordés dans leur articulation aux projets socio-politiques des associations. Ces deux aspects ne peuvent être dissociés si l'on veut disposer de données satisfaisantes propres à nourrir une réflexion sur des évolutions ou des changements à opérer. Sans négliger une analyse quantitative chiffrée à partir des états de synthèse nous nous attacherons à dégager une analyse qualitative puisque les ressources des associations ne peuvent être envisagées à travers le seul prisme marchand, leurs activités étant encadrées politiquement et socialement. En effet, une partie des ressources mobilisées le sont grâce à la complexité inhérente au fonctionnement associatif impliquant d'examiner de façon complémentaire les dimensions sociale, économique et politique. Ainsi, la capacité à réunir des groupes de bénévoles, la mise en œuvre de coopérations au niveau territorial permettent de tisser des réseaux de solidarité témoignant de l'inscription des relations économiques dans une structure sociale. De la même façon certaines relations marchandes se concrétisent à partir de relations de confiance. Enfin, l'encastrement politique se traduit par le type de relations entretenues avec les diverses modalités de régulations publiques.

Le présent travail ne constitue qu'une étude exploratoire puisqu'il repose sur les observations effectuées auprès de trois associations. Il conviendrait dans le futur de l'élargir à un panel plus conséquent pour confirmer la validité des données obtenues et des hypothèses avancées.

Pour mener cette courte enquête nous nous sommes appuyés sur trois typologies réalisées à l'occasion d'une recherche participative avec des associations de l'éducation populaire³ en misant sur le fait qu'au-delà des différences sectorielles les thématiques abordées relèvent de l'association en général. Les typologies constituent une photographie de l'association utilisable comme outil de réflexion, renseignées sur plusieurs exercices elles peuvent permettre d'approfondir et de mettre en évidence des dynamiques. Ce sont des outils d'auto-analyse, de diagnostic interne et des outils fournissant une argumentation lors de discussion avec les partenaires. L'enjeu a été de vérifier qu'elles pouvaient également faire sens s'agissant des associations artistiques et culturelles. Nous les présentons ci-dessous et les mobiliserons de façon plus spécifique et en situation dans chacune des études de cas.

TYPLOGIE DU BENEVOLAT

Proposer une typologie des engagements bénévoles n'induit pas de plaquer une grille rigide sur des formes de participation citoyenne par essence mouvantes mais vise à encourager les associations à impulser un questionnement collectif sur les motivations des contributions bénévoles et sur ce que les volontaires retirent en termes de gratification ou de rétribution symbolique (développement de savoir-faire et de compétences, socialisation, participation aux décisions collectives, ...) de leur implication. L'identification des fonctions et des formes du bénévolat au sein des associations permet la reconnaissance, le respect et la valorisation des volontés d'investissement, des types d'apports et temporalités de chacun. Elle s'avère également essentielle

³ Henry, M-C., Laville, J-L., 2022, *Les modèles socio-économiques des associations de l'éducation populaire*, Paris, FMSH

pour éviter les phénomènes de désengagement et de défection militante, et susciter une construction du bénévolat qui soit évolutive et diversifiée. Les engagements bénévoles favorisent l'apport de ressources non monétaires (apports de connaissances, implication dans des actions revendicatives, aide productive dans la mise en place des activités ou dans l'accompagnement des bénéficiaires, ...) indispensables pour contrer les processus de marchandisation et de bureaucratisation gestionnaire des associations.

Dans la majorité des études sur les modèles socio-économiques, la question du bénévolat n'est pas examinée. Ces dernières se centrent sur d'autres choses : les partenariats avec les entreprises, l'évolution des ressources marchandes. Ce que nous voulons montrer c'est que les formes d'engagement dans les associations sont aussi des ressources pour les modèles socio-économiques, sans les réduire à cela. Contre une tendance à rabattre le bénévolat sur le qualitatif seulement ou sur l'économie de coûts il s'agit de l'envisager sur les deux plans, de le réintroduire comme élément constitutif des associations et de détailler les types de bénévolat qui rentrent en jeu.

	TYPE DE BENEVOLAT	CATACTERISTIQUES
Moteur de l'engagement	Territorial	Engagement dans une dynamique territoriale et la construction de pratiques avec les habitants
	Militant	Engagement en faveur de l'association allant jusqu'à un investissement politisé, dans des revendications, des processus d'interpellation
	Expérientiel	Engagement fondé sur la construction identitaire et l'épanouissement personnel liés aux opportunités d'apprentissage et aux possibilités d'investissement multiforme et de mise en cohérence de ses valeurs et de ses pratiques
Rôle dans l'association	Production	Implication dans l'organisation logistique et technique des activités
	Gestion	Implication dans les tâches de gestion et d'administration
	Représentation	Implication dans la vie de l'association en tant que citoyen
	Usage	Implication dans la vie de l'association, adhésion au projet en tant que membre, adhérent, sympathisant, disponible pour des « coups de main »

TYPOLOGIE DES REGULATIONS PUBLIQUES

La valorisation de la réciprocité envisagée dans cette étude est à compléter par l'examen des modes de régulation permettant d'obtenir des fonds émanant de la redistribution. L'approche des régulations publiques est à mettre dans la perspective de l'évolution des rapports aux pouvoirs publics dans l'histoire. De façon très rapide, deux visions se superposent. La première est celle d'un développement économique servant le développement social où les services d'intérêt général relèvent des fonctions de l'État puisqu'ils n'ont pas les caractéristiques du marché. Une régulation que l'on peut qualifier de tutélaire est alors instaurée, les pouvoirs publics au niveau national financent par subventions. La seconde est issue d'une remise en cause dans les années 1970 avec l'arrivée d'une approche identifiant le social comme un frein à la croissance, à la compétitivité. Cette vision réduit le périmètre de l'action publique et met en œuvre des outils touchant au financement associatif, incitant à la rationalisation par des régulations concurrentielles (appel d'offres, appels à projets).

Il existe cependant un autre mode de régulation basé sur la co-construction et le partage d'objectifs : la régulation négociée.

TYPES DE REGULATION	CARACTERISTIQUES	MODALITES
CONCURRENTIELLE	Mise en compétition des associations entre elles ou avec des entreprises	Appel d'offres - Appels d'offres avec clauses (social, insertion, environnement, ...) Appel à projet Délégation de service public
TUTELAIRE STRICTE	Conformité à des critères et normes préétablis ouvrant droit à financement	Subvention
TUTELAIRE AMENAGEE	Critères et normes pouvant faire l'objet d'un amendement pour prendre en compte les réalités associatives	Subvention
NEGOCIEE	Elaboration conjointe de critères de financement	Subvention de fonctionnement Convention pluriannuelle d'objectif Appel à projet

TPOLOGIE DES COOPERATIONS TERRITORIALES

Aux formes de réciprocité internes aux associations s'ajoutent celles relevant des coopérations territoriales. Ces types d'alliances territoriales permettent d'examiner de quelle façon les diverses modalités de coopération avec les entités du territoire constituent des leviers distincts de drainage de ressources monétaires et non-monétaires.

Il s'agit donc ici de repérer les types de coopération qui sont à l'œuvre, de mieux distinguer les niveaux d'alliance et clarifier la nature des interlocuteurs avec lesquels ces alliances sont conclues. Sont ainsi considérés comme relevant de la coproduction les projets ne mobilisant pas de dynamique communes (mutualisation, mise à disposition, soutien financier, ...) et comme relevant de la co-construction les projets inscrits dans une dynamique de développement territorial. Il est alors possible d'opérer une gradation des coopérations territoriales et d'observer leurs permanences, leurs évolutions, leur affaiblissement.

Deux niveaux d'alliance sont identifiés :

- ▶ Les **co-productions** ne mobilisant pas de dynamiques communes (mutualisation, mise à disposition, soutien financier, ...)
- ▶ Les **co-constructions** avec une inscription dans une dynamique de développement territorial

... qui se construisent avec différents types d'interlocuteurs :

- ▶ **STRUCTURES ASSOCIATIVES ET DE L'ESS**
 - Inter-associatif
 - Avec des collectifs citoyens sans structure associative
 - Avec d'autres entités de l'ESS faisant partie du réseau, de la fédération
 - Avec d'autres entités de l'ESS extérieures au réseau, à la fédération
 -
- ▶ **SECTEUR PRIVE LUCRATIF**
 - Grandes entreprises nationales ou internationales
 - PME du territoire, des artisans, des commerçants, ...

▶ **ORGANISMES PUBLICS**

- Collectivités locales de proximité
- Autres collectivités publiques (département, région, Etat, Europe)
- Organismes sociaux (CAF, ARS, bailleurs, ...)

3 ETUDES DE CAS

LA VILLA MAIS D'ICI

Friche culturelle de proximité

(Seuls les propos indiqués en italiques sont issus des entretiens)

L'ancienne usine de concassage et d'ensachage de charbon de la rue des Cités, quartier Villette Quatre Chemins à Aubervilliers est investie par des artistes depuis 2003. Cet espace de plus de 3 000 m² datant de 1920 est occupé à partir de 1986 par une entreprise de production audio-visuel qui y aménage bureaux, salle de projection, studio de prise de vues, studio son et plusieurs ateliers. Laissé vacant depuis 1999, le lieu est alors repéré par Babette et Jean Martin (Cie Les grandes personnes) qui sont déjà à l'origine de plusieurs squats conventionnés dans la ville. Il est devenu en 20 ans un espace de création, de diffusion, de résidences, conçu par des artistes pour des artistes accueillant des résidents permanents ou temporaires et proposant de façon ponctuelle de la location d'espaces. Ses résidents organisés en différentes instances contribuent au fonctionnement et à la vie du projet. La Villa Mais d'ici est aujourd'hui ce que l'on nomme un « lieu intermédiaire », fabrique artistique et lieu de coopération autogéré par 240 personnes résidentes et 40 structures artistiques.

■ Une histoire - D'une gestion « familiale » à une collégialité affirmée

En 2001 débute l'écriture du projet en lien avec un architecte-urbaniste à l'initiative des deux fondateurs qui s'attachent à la consolidation d'un collectif d'une douzaine d'artistes. Avec l'aide du maire de l'époque, Jacques Ralite, le propriétaire des locaux est retrouvé.

La Villa Mais d'ici se constitue en association loi 1901 en 2003 et entre dans les lieux avec un bail commercial de 12 ans prévoyant une franchise de 50% du loyer pendant les trois premières années. La contrepartie de cet accord est que l'association prend à sa charge l'ensemble des dépenses liées à l'entretien, à la mise aux normes et à l'amélioration du bâtiment.

A l'origine sans salariés, avec un fort « leadership » des deux fondateur-trice, la Villa et ses 12 premiers résidents issus des arts visuels et vivants et des métiers adjacents (architectes, motion designers, ...) devient un lieu plus autogéré collectivement et ouvert sur le quartier « *le portail était toujours ouvert, il y avait des banquets, les voisins fêtaient leur anniversaire ici, c'était moins cadré* ». Le loyer augmentant de nouveaux espaces sont aménagés pour accueillir davantage d'artistes « *quand il y a eu ouverture plus large aux artistes on ne voulait pas d'artistes individuels parce soi-disant ils ne savent pas bosser en collectif ... ce qui s'avère faux aujourd'hui* ». La ville d'Aubervilliers accorde alors une première aide à la Villa.

En 2013, le « système familial » initié par le couple fondateur semble avoir atteint ses limites et la nécessité de repenser les critères d'accueil des nouveaux résidents se fait sentir. En 2014, la présidente et l'administratrice salariée (dont le poste reste vacant 6 mois) quittent leurs fonctions. Les règles collectives de fonctionnement sont retravaillées et l'équipe salariée réorganisée (départ de la comptable, embauche d'une administratrice...).

À la recherche d'une identité

En 2015, la Villa réaffirme son rôle de fabrique et décide d'engager des salariés « *pour structurer les actions de territoire impliquant une recherche de financement dédiés* ». Commence alors une période de réflexion sur le fonctionnement et la gestion du lieu. Est notamment abordé le montant des loyers qui accusent une différence entre *anciens* et *nouveaux* résidents. C'est à ce moment que le principe de dégressivité des loyers est mis en place dans le cadre « *d'une grande remise à plat* » de l'organisation toujours en cours en 2022. Le bail commercial est renégocié pour 12 années.

En 2019, une co-présidence partagée de l'association est expérimentée entre les 12 membres du conseil d'administration. Dans le cadre de cette réorganisation du fonctionnement une politique tarifaire égalitaire avec une grille de location alignée sur les mètres carrés occupés et une distinction entre espaces de travail et espaces de stockage est instaurée. Pour les espaces de travail, les 15 premiers mètres carrés sont facturés 9€ par mois, les 25 suivants, 8,55€. La dégressivité est accordée sous forme de soutien à la création afin de valoriser cette aide. Les espaces de stockage quant à eux sont facturés 4,50€ le mètre carré par mois. Les charges et la participation aux flux sont refacturées au prorata. Le tarif de location d'espaces de répétition est également augmenté et une adhésion annuelle de 30€ est désormais demandée. La comptabilité et la gestion des paies sont externalisées.

De nouveaux soutiens financiers sont enregistrés (DRAC Ile-de-France, Office Public d'Habitat d'Aubervilliers, ...) et l'aide accordée par la ville est revue à la hausse.

Pour la première fois des espaces de bureaux et d'ateliers se trouvent disponibles et un appel est lancé dans les réseaux sociaux et les réseaux professionnels. Une vague de nouveaux résidents arrive en 2020 dans la foulée de la fermeture des Grand Voisins dans le XIV^e arrondissement. Ils rejoignent la Villa avec leur expérience, « *leur esprit Grands Voisins* », leurs conceptions de la gestion d'un lieu, de l'organisation des processus de décision.

Toujours en 2020 trois des quatre contrats évoluent vers des CDI et l'équipe salariée est réorganisée.

Une réouverture sur le quartier

A partir de 2021, une volonté de retrouver la relation au quartier est à nouveau partagée entre les résidents probablement en lien avec la période de pandémie qui a vu l'inscription de la Villa dans son territoire revitalisée par le biais d'un certain nombre d'action comme la distribution de colis alimentaires par exemple. La relation aux habitants est autant formelle (atelier, participation, ...) qu'informelle « *ils viennent juste parler, échanger, boire un coup, participer ponctuellement à une animation* ». Certains habitants entretiennent des liens très proches, mais « *ils ne font rien de particulier, ils sont là* ». Cet informel a permis à des jeunes de s'intégrer petit à petit, à des femmes du quartier souhaitant se lancer dans la cuisine de se tester sur l'atelier cuisine de la Villa.

La participation artistique et l'échange culturel proposé par les résidents de la Villa est aussi plus structurée, et s'organise avec un vaste réseau de structures partenaires du quartier comme des centres sociaux, des centres d'animation, MJC, associations culturelles, ... très actives et présentes à Aubervilliers.

Quel avenir ?

Aujourd'hui, en 2022 « *Babette et Jean Martin, les fondateurs, ne sont plus là mais le lien ne s'est pas perdu et la villa correspond au projet du début* ».

Dans la perspective de l'échéance du bail dans cinq ans les points de vue quant à l'avenir de la Villa vont être débattus en fin d'année à l'occasion d'états généraux.

Dans tous les cas, il est intéressant de noter, le paradoxe suivant : l'identité du projet est fortement arrimée au lieu investi par les résidents. Pourtant, il a intégré la précarité de cette installation comme une contrainte intrinsèque, dans laquelle les résidents puisent la force de survivre à une délocalisation.

■ **Gouvernance – un fonctionnement collégial**

« *La gouvernance collégiale c'est l'ADN du lieu ...* », elle s'exerce au travers de deux instances le conseil d'administration et l'Assemblée des villageois.

Depuis 2019 la co-présidence est partagée entre les 12 membres du CA composé des résidents permanents et votée tous les deux ans. Les salariés n'ont pas droit de vote mais sont invités à certaines occasions. Le CA se réunit une fois par mois après que se soit tenue l'Assemblée des villageois. Il traite les questions liées aux relations avec les salariés (commission employeur pour réfléchir aux éventuelles embauches, faire des points d'équipes).

L'Assemblée des villageois, lieu d'échanges sur l'association, les projets, est composée des résidents permanents et des membres actifs⁴ qui disposent d'une voix par personne morale puisque cette instance porte au vote des décisions importantes pour la vie du lieu. Elle se réunit le premier mardi de chaque mois pendant trois heures. Des groupes de travail peuvent se créer pour approfondir un sujet ou un projet à l'issue de ces assemblées.

De la même façon, l'ensemble des résidents se doit contractuellement de participer⁵ à l'Assemblée des villageois, cependant la règle de trois assemblées manquées amenant à une obligation de quitter la Villa n'a jamais été appliquée jusqu'à présent

Enfin, des états généraux se tiennent une fois par an depuis 2020 pour travailler sur les directions à prendre, les objectifs. La première session a notamment abordé les thèmes d'un engagement de la

Villa dans le champ social au-delà de l'artistique, des moyens à se donner pour une meilleure autogestion, ... autant donc de questionnements de fond pour palier à l'usure, renouveler les modalités de fonctionnement

EQUIPE SALARIEE			
	2019	2020	FONCTION
Temps plein CDD	1		Administratrice
Temps plein CDI	1	1	Régisseur d'accueil
Temps partiel CDI	1 / 30 h 1 / 25 h		Chargée de projet Agent d'entretien
Intermittents	1	1	Régisseur technique

et peut-être repositionner l'aspect informel des débuts dans un cadre.

■ **Les ressources**

Les ressources issues de la réciprocité

Deux catégories d'engagement bénévole

Il existe en fait deux catégories de bénévolat : celui des résidents et celui, moins développé, des personnes extérieures au collectif, des habitants.

Concernant le bénévolat des résidents, le principe est apparemment simple : quand ils

⁴ Il est possible de devenir membre actif sur demande en Assemblée des villageois moyennant une cotisation annuelle de 100€. Des personnes extérieures peuvent ainsi avoir un droit de vote individuel.

⁵ Les résidents sont cooptés, choisis selon des critères relevant plutôt de leur capacité à vivre et participer au collectif plus que de la valeur subjective donnée à leur travail de création artistique.

s'investissent dans un projet, une activité de la Villa pour laquelle leur cœur de métier est sollicité ils sont rémunérés, alors que leur investissement sur du temps collectif (faire à manger lors d'un événement, participation à l'amélioration du fonctionnement du lieu par exemple) est considéré comme du bénévolat. « *Dans le contrat quand tu deviens résident tu dois t'impliquer dans l'association, t'investir dans les ateliers avec les habitants ...* ». Lors de certains événements de grande envergure, l'investissement bénévole du collectif peut s'intensifier considérablement.

Si l'on se réfère à la typologie présentée plus haut l'investissement bénévole des résidents relève à la fois de l'implication dans l'organisation des activités et de la gestion. Il s'agit donc essentiellement d'un bénévolat qui touche au rôle des acteurs dans l'association. Cependant la question du moteur de l'engagement ne peut être évacuée puisque le fait d'être résident, de participer à ce projet collectif témoigne d'un positionnement très engagé.

Tout un ensemble de relations informelles avec le quartier, donc difficiles à répertorier, témoigne de cet ancrage. En 2017, lors d'une enquête⁶, près des deux tiers des résidents déclaraient avoir des relations avec le voisinage à travers différentes actions (interventions, stages, rencontres locales, ...) ou participer à des manifestations locales (brocantes, fêtes de quartier, fêtes des écoles, journée des droits des femmes, ...). Plus de la moitié disait avoir des liens avec des habitants du quartier et être impliqués dans des projets avec des habitants. A cela, on peut ajouter les actions organisées par l'association gestionnaire du lieu : ateliers, stages, formations et projets impliquant la participation et l'initiative des habitants (parades, brocantes, soirées culturelles ou interculturelles...).

La coopération dans le lieu entre les membres

Lors de l'enquête de 2017, près d'un quart des résidents déclaraient avoir des coopérations régulières (une fois par mois) avec d'autres résidents de façon informelle, sans projet particulier pour un tiers d'entre eux, sur proposition d'un résident (coup de main, travail) et pour plus d'un tiers porté par plusieurs résidents ou à 50% pour un projet porté par le lieu.

Ils déclaraient également que la nature des coopérations reposait pour 76% sur des échanges d'information et de connaissances, et à 71% sur des apports gracieux en compétences, à 40% sur des prêts ou don de matériel, et enfin à 46% sur de l'échange monétaire (sous-traitance, co-traitance, embauche de salariés)

L'enquête relevait que les coopérations avaient un impact direct sur le modèle économique des résidents dans la mesure où elles favorisent une économie réciproitaire qui concourt au développement de l'activité et à en faire baisser les coûts. Dans certains cas, elles pouvaient revêtir des formes monétaires (embauches croisées sur des projets, ...).

Enfin, les résidents estimaient de manière unanime que le lieu leur permettait en premier lieu d'élargir leur réseau professionnel, élargir le réseau personnel, amical, de renforcer les connaissances, les compétences et enfin près de la moitié estimait que cela leur avait permis de développer leur activité économique.

Le **bénévolat** qui peut être qualifié « de hors collectif » ou **bénévolat « concernant les habitants »** du quartier est peu formalisé et trop informel pour être quantifié « *il y a des personnes intéressées mais un manque d'organisation en interne pour les cadrer, les diriger* ».

Des liens individuels se créent, par exemple les jeunes du quartier reviennent et ont carte blanche pour un événement, des mamans du quartier ont besoin « *de remettre pied à l'étrier pour retravailler et viennent pour l'atelier cuisine* ». L'investissement bénévole extérieur se déroule plus rarement dans un cadre formalisé, tel que la participation à la scénographie d'une exposition. On note

⁶ Offroy, C, 2017, *Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine commune* (93) - https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2017_synthese_opale_plaineco-2.pdf

également que des bénévoles habitants sont devenus salariés de la Villa.

Même si « le fait d'avoir des habitations sur place » et « le trois quart de l'équipe salariée qui vit à Aubervilliers favorise l'inscription territoriale » la relation artistes/habitants reste un sujet et, plus largement, c'est la question de l'inscription territoriale de la Villa est posée.

Un bénévolat de production et de gestion indispensable

Le tableau ci-dessous détaille le temps consacré par les résidents au fonctionnement du collectif et à la participation aux évènements annuels. Il s'agit d'une estimation approximative se situant dans une fourchette haute et tentant de se rapprocher au maximum de la réalité mais il est bien entendu complexe d'estimer très précisément le temps passé par chacun des résidents. Cependant, on constate à quel point l'engagement collectif est vivace et indispensable pour que le projet existe.

	Temps passé en heures		Nature de l'activité	Parties prenantes	Total	Valorisation monétaire
	Mois	Année (sur 10 mois)				
Bénévolat de gestion	5 heures	50 heures	Participation au CA gestion	Membres du CA – 12 personnes	50h x 12 personnes	6 090€
	3 journées	210 heures	Préparation et travail lié gestion	Membres du CA – 12 personnes	210 heures x 12 personnes	25 578€
	3 heures	30 heures	Participation à l'Assemblée des villageois gestion	Tous (45 structures x 2 personnes)	30 heures x 90 personnes	27 135€
	4 heures	40 heures	Participation aux commissions de travail	Certains villageois		
Bénévolat de production	3 jours à 1 mois complet	30 à 140	Evènements annuels (6)	Une dizaine de résidents	30 x 10 x 6 à 140 x 10 x 6	18 270€ à 85 266€
TOTAL					Entre 7 620 heures et 14 220 heures	Entre 77 343€ et 144 069€

Valorisation alignée sur le Smic brut horaire (10,15€) - Bénévolat « habitants » trop peu développé et trop informel pour être comptabilisé – Pour information, la masse salariale 2019 représente 128 516€ et 96 118€ pour 2020.

Les autres ressources de la réciprocité

	2019	2020
Cotisations résidents permanents	3 800€	4 350€
Cotisations résidents temporaires	2 336€	1 230€
Adhésions membre actif	95€	
Adhésion public	631€	432€
Dons		
TOTAL	6 862€	6 012€
% des produits sur CA	1,96%	1,90%

Des ressources marchandes fortement encadrées

Services ou produits vendus	Clients	2019	2020
Location d'espaces	Résidents permanents	180 301€	160 299€
Refacturation charges	Résidents permanents	10 612€	10 553€
Refacturation des flux	Résidents permanents	20 412€	20 446€
Refacturation achats	Résidents permanents	122€	
Location d'espaces	Résidents temporaires	22 088€	9 371€
Refacturation des flux	Résidents temporaires	30 607€	2 301€
Locations diverses		525€	6 893€
Buvette	Ouverte à tous	3 052€	2 186€
Ateliers artistiques	Ateliers du mercredi	1 000€	
Autres produits		50€	
TOTAL		266 069€	112 049€
% des produits sur CA		76,35%	35%
<i>L'ensemble des produits 2019 représente 348 456€ et 315 821€ en 2020</i>			

L'ensemble des ressources marchandes peut être considéré comme issues d'un marché encadré donc fortement teinté de réciprocité. En effet, la quasi-totalité provient de la location d'espaces et de la refacturation des charges et flux aux résidents permanents et temporaires. Il s'agit donc bien de relations marchandes ayant pour fondement des relations de confiance, de solidarité puisque les prix de locations modiques témoignent d'une volonté de parvenir à un équilibre financier sans faire de bénéfice. De la même façon les prix modestes pratiqués à la buvette ont pour objectif de favoriser le vivre ensemble à la Villa, pas pour faire du profit.

On constate qu'en termes de ressources marchandes la Villa fonctionne en circuit quasi fermé indiquant une fidélité au projet d'origine, un lieu pour les artistes par les artistes, déclinant les demandes de privatisation d'espaces, de tournage et se refusant à accepter des aides privées.

Les ressources de la redistribution : un manque de reconnaissance patent

Valorisation des mises à disposition et des aides indirectes

La Villa bénéficie d'un certain nombre d'aides indirectes non monétaires qui sont dues à la crédibilité qu'elle a acquise notamment auprès de la ville d'Aubervilliers. Elle se traduit par un soutien logistique qui n'est pas valorisé monétairement.

L'arrangement sur le loyer consenti par le propriétaire est, quant à lui, à double tranchant : la vétusté du bâti (électricité, toiture, isolation) nécessitant d'importants travaux, difficiles (voire impossibles) à mettre en œuvre sans le concours des pouvoirs publics. Ce sont par conséquent souvent les résidents qui permettent d'y pallier temporairement ou plus durablement. Ainsi, la majeure partie des travaux d'aménagement réalisés avant 2013 à la Villa Mais d'ici ont été effectués grâce aux compétences de ses constructeurs de décors. Les compagnies fondatrices ont par conséquent longtemps bénéficié de remises sur les loyers au titre des apports en nature consentis. En 2016 le chantier de rénovation électrique a été réalisé avec une aide à l'investissement du Conseil Régional et un prêt de France Active pour un total de 30 000€. La rénovation du mur extérieur a été faite grâce à un gros engagement de résidents bénévoles (des architectes, un constructeur), avec un fonds d'investissement et un emploi mutualisé avec une entreprise de

construction bois. Le régisseur technique consacre aussi une partie de son temps de travail à l'amélioration du bâti.

Principaux financeurs ou soutiens	Nature de l'aide	Pour quels services et objectifs	Valorisation monétaire
Mairie Région Département Etat (ANCT)	Soutien coordination, communication, logistique	Reconnaissance de l'inscription dans le quartier	La valorisation n'a pas été faite
Propriétaire	Loyer modique	Contrepartie : prise en charge des travaux d'entretien, de rénovation	Impossible à estimer car reposant pour une large part sur de l'engagement bénévole

Redistribution publique

La Villa, pour les raisons citées plus haut, a opté pour une autonomie maximale en termes de ressources dans un souci d'indépendance. Proportionnellement à l'ampleur du projet les soutiens publics sont relativement faibles même si ces dernières années ils tendent à se multiplier. Le soutien historique d'Aubervilliers reste constant et peu élevé au regard de l'impact du lieu sur la ville et d'un certain nombre d'activités effectuées bénévolement en direction des scolaires notamment. Pour cette raison une subvention sur l'axe vie scolaire est actuellement à l'étude. Un projet de conventionnement avec la ville est également en réflexion sans modification sensible du montant de l'aide cependant.

La Villa s'associe parfois avec des acteurs d'autres structures culturelles pour déposer en commun des demandes de subvention ou répondre à des appels à projets. Elle est ainsi labellisée Fabrique de territoire avec 4 autres lieux pour un total de 50 000€ en réponse à l'appel à manifestation d'intérêt. De la même façon les compagnies résidentes peuvent se regrouper pour faire une demande de subvention ou répondre à un appel à projet dans certains cas (auprès du Conseil Départemental dans le cadre du Parcours Care par exemple).

La singularité du projet Villa peut amener à contourner certaines procédures pour « *entrer dans les cases* ». C'est ce qui s'est passé avec la DRAC « *qui est venu pour nous proposer un soutien mais ils ne savaient pas comment faire, c'est la seule case qui correspondait* », le seul moyen était de répondre à un appel en résidence par définition concurrentiel mais infléchi en régulation négociée dans ce cas. Néanmoins, dans la grande majorité les rapports aux pouvoirs publics se situent dans le cadre de régulation tutélaire sans véritable marge de négociation sur les critères et modalités de financement. La démarche spontanée de la DRAC et le probable conventionnement avec la ville témoignent cependant d'une reconnaissance de l'inscription de la Villa sur son territoire et du travail effectué.

	2019			2020
FINANCEURS	NATURE	MONTANT	Types de régulations	MONTANT
VILLE AUBERVILLIERS	Fonctionnement	12 500 €	Tutélaire	12 500 €
	Service culturel			833 €
	Service démocratie participative	833 €		833 €
	Service vie associative relations internationales	550 €		417 €
CONSEIL DEPARTEMENTAL	Lieux intermédiaires	19 400 €		19 400 €
CONSEIL REGIONAL	Permanence artistique et culturelle	50 000 €		50 000 €
DRAC ILE DE FRANCE		1 150€	Concurrentielle	16 250€
PLAINE COMMUNE		10 500 €	Tutélaire	
PLAINE COMMUNE	Ligne ville	1 500 €		
GRAND PARIS AMENAGEMENT		8 000 €		
ACSE COHESION SOCIALE		12 000 €		5 000 €
OFFICE PUBLIC HABITAT		5 000 €		2 000 €
FABRIQUE DU TERRITOIRE				1 000 €
SUB IN SEINE ST DENIS		500 €		
SUB CNAS ASP CUI POLE EMPLOI		217 €		
TOTAL		122 150 €		108 233 €
% sur CA		35,05%		34,27%

■ Des coopérations territoriales formelles et informelles à l'image de La Villa

Il s'agit en grande partie de coopérations ponctuelles plus ou moins formalisées qui résultent d'opportunités ou d'un travail de médiation pour approcher les habitants et le réseau des structures socio-culturelles et associatives.

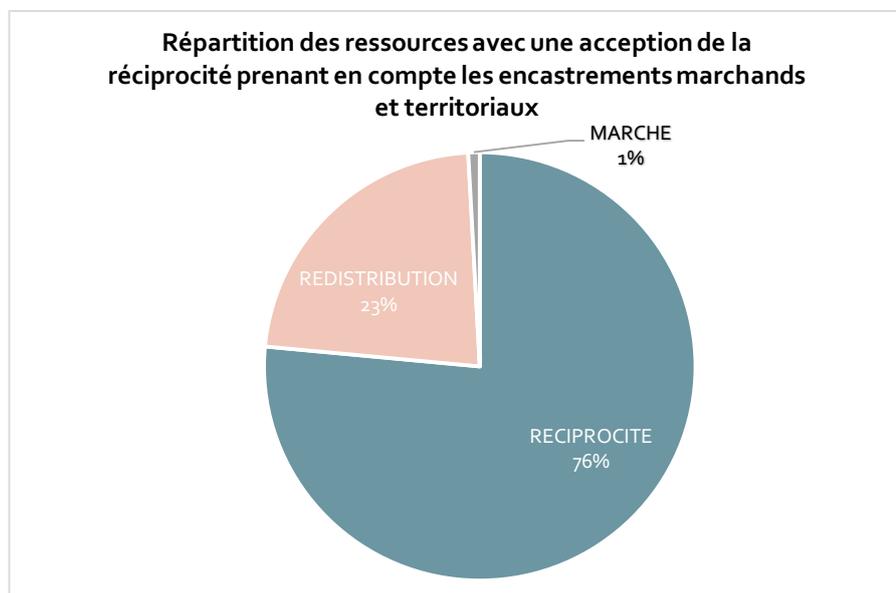
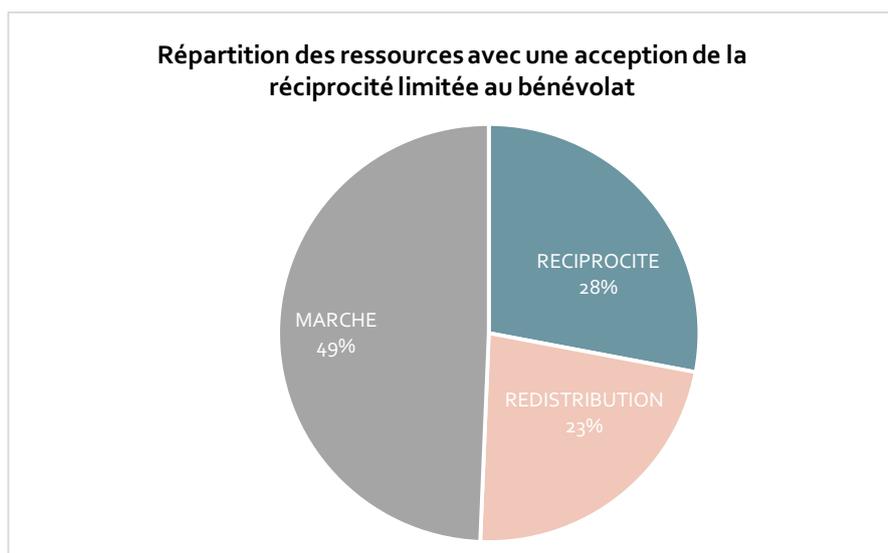
Au printemps 2020 cinq jeunes de l'association Les Midis du MIE, qui accompagne des jeunes mineurs isolés, ont été accueillis pendant deux mois dans les espaces de création transformés en hébergement temporaire. A cette occasion des rencontres humaines se sont nouées et les résidents leur ont proposé des apprentissages (peinture, soudure, découpage du verre, ...).

De façon plus formelle, la Villa est en lien avec un réseau de partenaires sociaux dont les bénéficiaires participent aux ateliers du mercredi. Elle s'implique aussi avec d'autres associations culturelles et sportives dans l'organisation du Festival arts de rue des cités ayant vocation à devenir annuel. C'est, dans ce cas précis, une relation de co-construction qui s'établit avec les partenaires ; alors que dans le cadre de ses relations avec les collectivités locales et les organismes sociaux c'est majoritairement une relation de partenariat sans véritable investissement d'un projet commun.

■ Répartition des ressources – Synthèse

(Seule l'année 2019 a été retenue comme étant plus significative – c'est l'estimation haute de la valorisation du bénévolat qui a été retenue).

Le graphique ci-dessous semble confirmer la prééminence des ressources issues du marché mais, rappelons-le, elles proviennent presque essentiellement des loyers des résidents. Il s'agit donc d'un marché encadré puisque d'une part il ne concerne que les membres de l'association et que, d'autre part les tarifs pratiqués ne correspondent pas à la réalité du prix de l'immobilier à Aubervilliers. La lecture « à plat » qu'il procure est à tempérer avec un second graphique qui met en lumière la part de réciprocité qui est en fait le ciment du projet Villa.



En effet, si le bénévolat et les autres ressources issues des cotisations, dons, ... représentent 43% des ressources de l'année 2019, le pourcentage monte à 79% si l'on adopte une interprétation plus large de la réciprocité en lui adjoignant les ressources issues de la location d'espaces, fondées sur un principe de solidarité.

Il devient donc flagrant que sans cette réciprocité l'équilibre s'effondre d'autant plus qu'on constate la faiblesse des ressources issues de la redistribution et la quasi-inexistence de ressources issues d'un « pur » marché. Cette dépendance, plus ou moins revendiquée, à une réciprocité bornée par le manque de redistribution, couplée à une quasi-absence de relations marchandes constituent à la fois la force et la fragilité du modèle de La Villa.

ADICHATS

Sauvegarde, valorisation du patrimoine, lien social

« C'est le sud Gironde il y avait rien ... c'était une réserve d'indiens ... du terreau de gilet jaunes ... il faut 2 voitures par famille – ce qui n'existe pas par les politiques publiques il faut le faire »

En 1981, un groupe de jeunes étudiants en architecture et en histoire décide de créer une association pour restaurer un patrimoine exceptionnel mais très endommagé, celui des châteaux clémentins de la vallée du Ciron. Adichats, « A Dieu soyez » en gascon⁷, est né. Au fil de ses 40 années d'existence l'association « de copains » a pris des tournants, de nouvelles orientations pour devenir un acteur important du territoire. Elle n'a cependant jamais perdu ce qui constitue son ADN, à savoir la création et le maintien de liens sociaux, l'échange entre les personnes du territoire par le vecteur de l'histoire, du patrimoine et une inscription forte dans l'éducation populaire.

■ Une histoire - Favoriser l'échange entre les personnes sur le territoire

Sa première action en 1982 consiste à organiser un chantier de bénévoles pour débroussailler et dévégétaliser le château de Budos. L'association obtient alors la gestion du château avec un bail emphytéotique de 40 ans et continue ses travaux avec des groupes de bénévoles. Un nouveau bail emphytéotique est signé en 1983 avec les propriétaires du château de Villandraut et l'association s'installe dans la maison Labat en signant également un bail emphytéotique de 40 ans avec la mairie.

En 1998, l'introduction des nouveaux services emploi jeunes (NSEJ) est une étape importante pour l'association dans la mesure où ils permettent de structurer des ateliers, de professionnaliser l'activité d'insuffler une dynamique différente ; c'est par exemple à cette époque que les ateliers pédagogiques sont créés.

« Ils apportaient des idées, de la niaque »

A l'écoute des besoins du territoire, mais aussi soucieuse de la structuration et de la consolidation des emplois, Adichats avait lancé dès 1984 un centre d'accueil et de formation dans la Maison Labat et très rapidement créé deux emplois permanents : un poste de suivi et de développement des chantiers et un poste d'animation du centre d'accueil et de formation. Dans la foulée arrive en 2002 la reconnaissance d'utilité publique, ce qui permet à l'association de porter un projet avec la mission locale et l'ANPE, puis, en 2006 le conventionnement Atelier et chantier d'insertion (ACI).

L'insertion devient alors un des secteurs important d'Adichats et la question du financement et de la structuration du pôle patrimoine se pose. Avec un turn over important d'emplois aidés il devenait difficile de pérenniser les projets et les activités. L'arrivée de plusieurs jeunes en service civique et donc de nouvelles missions semble relancer une dynamique. Le festival Les Journades est créé dans le château en 1994 : « la volonté c'était de faire venir les gens de Villandraut ». Il existera pendant 15 ans puis connaîtra un essoufflement dû à un manque de public, une difficulté à construire une programmation sur la même période que des festivals d'été de plus grande notoriété. Toutefois, la

⁷ Adishatz (*Gascon*) : terme de salutation, utilisé aussi bien pour dire *bonjour* que *au revoir*, en principe à une personne que l'on vouvoie (A Dieu, soyez).

volonté d'ouvrir le château à la visite et de le concevoir comme lieu culturel persiste donc « *l'arrivée des volontaires est salvatrice* ». L'une de ces volontaires obtient un CDI ce qui est plus structurant pour l'activité, mais contribue à alourdir la masse salariale et à rendre la question du fonctionnement toujours plus d'actualité.

Cette recherche d'équilibre se poursuit pendant quelques années d'autant plus qu'en parallèle l'atelier et chantier d'insertion prend de l'ampleur.

Un climat d'incompréhension sur les places de chacun s'installe entre pôle insertion, qui prend beaucoup de place économiquement et humainement, et le pôle patrimoine qui a le sentiment de devenir plus secondaire et ressent un manque de reconnaissance. En 2016 c'est la rupture au sein des instances de gouvernance, le président et le conseil d'administration démissionnent. La nouvelle présidence, la constitution d'un nouveau CA vont en fait être vecteur d'une dynamique renouvelée avec un souci d'ouverture au territoire, aux besoins des personnes, aux idées et à la participation des personnes plus affirmée.

Ce nouvel élan se concrétise en 2017 par la volonté de devenir espace de vie sociale (EVS) puisque l'ensemble des actions engagées au sein d'Adichats participe fortement au maintien et à la création du lien social sur son territoire. L'objet de l'association est à cette occasion modifié pour se poser comme un outil d'animation locale.

Deux années de préfiguration du projet Maison pour tous suivent, articulé autour de 4 axes :

- ▶ En faire un espace ressources pour accompagner les porteurs de projets, proposer des permanences administratives
- ▶ Créer du lien social en proposant des activités dans la Maison pour tous pour favoriser la mixité sociale, susciter des échanges, accompagner les familles dans leur fonction éducative
- ▶ Participer à l'animation locale pour permettre l'épanouissement et le développement des personnes en favorisant l'accès à la pratique artistique, la sensibilisation à la citoyenneté

« Adichats c'est une pépinière d'initiatives citoyennes avec la première bibliothèque de la commune, un festival de musique, une maison d'édition, ... »

L'agrément EVS a entraîné la levée de fonds complémentaires qui devenaient dès lors accessibles (Mutualité sociale agricole, conseil départemental, ...) ainsi que la possibilité de répondre à des appels à projets (atelier parents/enfants, par exemple) et de réaliser certaines prestations de services (reprise de l'accompagnement à la scolarité dans le cadre du dispositif CLAS précédemment réalisé par une salariée de la communauté de commune en partance, par exemple). Il a également contribué à la pérennisation de postes pour « *sortir du turn over permanent et faire les choses sereinement et ont permis de faire entrer des nouvelles personnes dans l'association* ». De nombreuses activités ont été testées « *puis un tri a été effectué pour garder ce qui était le plus pertinent et correspondait le plus à l'asso.* »

Fort du premier bilan du fonctionnement en EVS l'association s'est fixé un plan d'action jusqu'à 2024 « Consolidier, construire et agir ». Il s'agit de travailler à des modalités de gouvernance et de pilotage des projets plus participatives et inclusives, de concevoir de nouveaux locaux pour accueillir davantage de propositions et dans de meilleures conditions, de procurer un cadre de travail plus adapté aux salariés. En 2018, l'emphytéose sur la maison Labat est reconduite pour 40 ans.

▪ **Gouvernance – fonctionnement : un modèle qui pourrait évoluer vers davantage de collégialité**

Les 13 membres du conseil d'administration se réunissent tous les mois en présence de la directrice et des deux représentants du personnel. Il s'agit de la seule instance, le conseil de maison n'étant pas encore très actif.

Les 40 membres actifs de l'association paient une adhésion alors que les autres assurent une présence plus ponctuelle. Les 173 membres de la Maison pour tous – Espace de vie sociale paient quant à eux une cotisation et sont fortement incités à participer aux différentes actions. Il existe des commissions occasionnelles pour travailler sur un projet en commun (Fête des fous, vide-greniers, ...).

Actuellement la mise en place de binômes administrateur /salarié est en période de test de façon à modifier les habitudes de travail en créant des liens différents et en impliquant davantage les administrateurs dans le quotidien de l'association.

EQUIPE SALARIEE		
	FONCTION	NOMBRE
Temps plein CDI	Directrice	1
	Coordinatrice de l'atelier chantier insertion	1
	Accompagnatrice socio-professionnelle	1
	Encadrants techniques chantiers d'insertion	3
	Coordinateur chantier bénévoles	1
	Médiatrice culturelle / chargée de la communication	1
	Chargé d'animation locale	1
	Secrétaire comptable	1
Temps partiel CDI	Intendantes cuisine et entretien des locaux	1
CDD PEC	Coordinateur contrat local d'accompagnement à la scolarité	1
CDD alternance	Agent polyvalent d'entretien des locaux	1
CDD PEC temps partiel	Intendantes cuisine et entretien des locaux	1
CDD	Chargée de mission animation et communication	1
CDDI	Salariés chantiers d'insertion	Entre 18 et 24 /an (13 ETP)
		32

■ De nouvelles activités, un objectif inchangé

Adichats articulent ses activités autour de trois secteurs (le patrimoine, l'insertion, l'animation locale) en ménageant de nombreuses interactions entre eux pour cette raison il ne semble pas pertinent de présenter les activités en les référant strictement à l'un de ces secteurs.

Les chantiers de bénévoles

Les chantiers de bénévoles sont sans nul doute l'action historique de l'association. Les effectifs ont cependant été réduits afin de pouvoir respecter les protocoles en vigueur lors de la pandémie concernant les ateliers collectifs de mineurs logés à la Maison Labat, en pension complète. Les premiers chantiers se déroulent dans les châteaux de Budos et Villandraut, pour les adolescents puis gagnent le Sud-Gironde à la Trave, la Vienne ou le Lot-et-Garonne pour les adultes. Pendant les mois de juillet et août une quinzaine de chantiers accueillent des bénévoles français et étrangers à partir de 14 ans (50% d'entre eux sont néanmoins de Nouvelle Aquitaine).

Depuis 2 ans, les chantiers adultes permettent à des jeunes adultes de découvrir le patrimoine autrement, Adichats a, en effet, fait le choix de proposer sur un site en particulier des règles de fonctionnement favorisant un retour vers la sobriété (bénévoles logés au sein du château, toilettes sèches, douches solaires, approvisionnements circuit court, déplacements raisonnés et téléphone portable débranché), d'autres groupes sont logés au camping municipal. L'association essaie néanmoins de mettre en œuvre dans tout ce qu'elle organise des actions respectueuses de la transition écologique.

Les manifestations

Dès le début Adichats a souhaité ne pas limiter son action à la remise en valeur du patrimoine et a commencé par organiser en 1982 une exposition sur le passé du château de Budos. Pendant 10 ans l'association fait le lien entre les châteaux de Budos et Villandraut et les associations, acteurs locaux et un certain nombre de manifestations culturelles sont organisées à Villandraut (festival d'Uzeste, expositions, concerts, représentations théâtrales, ...) jusqu'à créer un festival (Les Journades). De nouvelles activités et manifestations viennent compléter la proposition régulièrement (escape game, les anniversaires au château, les visites costumées, journées européennes du patrimoine, pendant la période de confinement un pass incitant les touristes à aller de site en site a été inauguré, incluant les châteaux de Roquetaillade et Cazeneuve).

L'aménagement du site est amélioré régulièrement (panneaux d'information, salle audiovisuelle, accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, parcours d'interprétation, maquettes de machines de construction médiévales, installation de jeux surdimensionnés sous la voûte, toilettes sèches, ...). Dans la perspective d'allier patrimoine et numérique, les salles du château ont été dotées de QR code permettant d'accéder à de petits jeux en lien avec l'histoire du site et du patrimoine. Ces aménagements, outre la sécurité et l'accessibilité du lieu, visent à proposer davantage qu'une visite guidée pour que le public passe du temps et découvre par lui-même d'autres choses.

En 2020, le contexte a obligé à certains aménagements (limitation des participants, virtualisation de certains événements) pour s'adapter aux protocoles imposés par la crise sanitaire, 2 087 personnes ont néanmoins été touchées par ces actions de valorisation du patrimoine.

Les actions en direction des scolaires

Les ateliers pédagogiques à destination des groupes scolaires ou de loisirs initiés en 2001 et bien identifiés par les enseignants ont été stoppés durant les périodes de confinement. Cet axe devrait être renforcé dans les années à venir dans une démarche de sensibilisation aux patrimoines autour de trois thématiques : le patrimoine bâti et culturel, le patrimoine naturel de la basse vallée du Ciron, l'archéologie.

Adichats souhaite reconduire l'expérience réussie en 2019 de chantiers de restauration du patrimoine dans le cadre scolaire. En 2020, deux lycées devaient y participer (l'un bordelais, l'autre parisien) ainsi qu'un groupe de l'École Supérieure de Conduite de Travaux. Ils ont été annulés en raison de la pandémie.

La Maison Labat, La Maison Pour Tous – Espace de vie sociale (EVS)

Bien avant qu'elle n'en porte le nom l'association était déjà un espace de vie sociale. Depuis l'obtention de l'agrément CAF elle est soutenue dans la mise en œuvre d'action de proximité, d'ateliers citoyens, de mobilisation locale, d'entraide, d'accompagnement aux familles. Ces divers ateliers ont eux aussi subi un coup d'arrêt en 2020. Des tentatives d'actions numériques ont vu le jour, avec plus ou moins de succès, dans le but de rester en contact avec les membres de la maison et les habitants. Des actions solidaires spontanées se sont organisées : confection et don de masques, aide au drive fermier improvisé ou aux sinistrés des inondations.

Seules les actions d'accompagnement à la scolarité, d'accompagnement social en direction des familles ont été maintenues en effectif réduit avec des protocoles qui ont freiné leur remise en place et une part d'engagement des bénévoles locaux qui avaient commencé à s'approprier la Maison s'est perdue.

Cette période d'arrêt a été « *l'occasion pour nous de repenser le projet social de l'EVS et d'acter le fait que nous devons recentrer nos actions sur notre cœur principal, ce que nous faisons depuis toujours, des actions solidaires, pour tous autour du patrimoine, avec une notion du patrimoine qui peut être élargie à notre environnement naturel mais doit garder notre âme, le patrimoine bâti et architectural* ».

Les ateliers chantiers d'insertion

Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) accueillent et rémunèrent des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. L'ACI organise l'accompagnement, l'encadrement et la formation des salariés afin de faciliter leur insertion sociale et mettre en œuvre les conditions d'une insertion professionnelle durable. Les prescripteurs sont majoritairement Pôle emploi, la Maison départementale de la solidarité et de l'insertion (MDSI 33), le service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP). L'équipe de 18 salariés travaille sur des chantiers liés à la restauration du bâti, à la gestion de l'environnement (entretiens des espaces verts, des rivières, ...) et est accompagnée pour des projets de formation en lien avec le centre de formation professionnelle et de promotion agricole ainsi que sur des aspects administratifs.

L'atelier et chantier d'insertion comme le reste de l'association a été fortement impacté par le premier confinement avec un arrêt complet des activités et le confinement total des salariés. L'accompagnement social a été maintenu pendant cette période avec des appels téléphoniques hebdomadaires à tous les salariés pour prendre des nouvelles et faire le point sur les dossiers administratifs, la gestion des dossiers CAF, Pôle emploi, logement, surendettement, CMU, les demandes de reconnaissance travailleur handicapé.... Cette période a été mal vécue par les salariés

du fait de l'isolement social, dans un premier temps une petite équipe a pu reprendre des activités d'extérieur au sein d'Adichats, puis, dans un second temps, il a été possible d'intervenir chez certains donneurs d'ordre et donc de permettre aux salariés de revenir à l'association.

■ Les ressources

Les ressources issues de la réciprocité

A sa création en 1981, l'association était exclusivement portée par des bénévoles. La professionnalisation intervenue dès 1983 n'a pas nui à l'engagement bénévole qui a contribué à impulser une multitude de projets. Cependant, ces bénévoles de la première heure, essentiellement issus de l'entourage proche des porteurs du projet, se sont progressivement retirés ne trouvant plus leur place dans une association qui s'affirmait comme un acteur économique et d'animation du territoire et dont le fonctionnement se professionnalisait. Ces bénévoles militants désirant s'impliquer dans la vie de l'association deviennent rares et une réflexion pour trouver une complémentarité avec l'équipe salariée, avec des temps de travail, de rencontre, de formation est engagée.

Si l'on se réfère à la typologie du bénévolat nous constatons que toutes les catégories sont plus ou moins présentes dans l'association qui propose une catégorie supplémentaire : celles des invisibles, c'est-à-dire ceux et celles qui ne sont pas adhérents mais qui participent ponctuellement à la vie de l'association puis disparaissent.

Les chantiers d'été mobilisent un bénévolat de type expérientiel avec des personnes intéressées par la découverte d'un métier, de l'engagement bénévole, d'autres sont en recherche de VAE, de validation de stage. Ces bénévoles sont rarement issus du territoire proche, il s'agit donc d'un engagement éphémère dans un temps limité qui peut néanmoins devenir plus conséquent puisque certains reviennent et s'investissent. On retrouve les bénévoles militants dans le CA mais comme indiqué plus haut, cette catégorie « historique » tend à disparaître de même que la catégorie représentation. Ces bénévoles capables de porter un engagement dans des processus d'interpellation, de mobilisation de leurs réseaux ou de prise de responsabilité auprès des partenaires sont de moins en moins nombreux au fil des évolutions de l'association. Adichats souhaite travailler la notion de parcours associatif en favorisant l'acquisition de compétences et de responsabilités pour que les personnes s'inscrivent dans des trajectoires d'engagement progressif allant de cotisant à membre du bureau.

Les membres de l'EVS, soit 120 à 150 personnes qui paient une cotisation, participent de plus en plus à la vie de l'association en aidant ponctuellement lors de certaines actions par exemple constituent un bénévolat d'usage en développement. Quant aux 40 adhérents, dont 13 siègent au CA, leur implication s'inscrit dans une dynamique territoriale. C'est également au CA que le bénévolat de gestion est assuré. Le bénévolat de production, c'est-à-dire l'implication dans l'organisation logistique et technique des activités concerne autant les participants aux chantiers du patrimoine que les autres membres, adhérents, usagers qui tous à un moment ou un autre mettent « *la main à la pâte* ».

Valorisation du bénévolat

L'association renseigne un tableau d'évaluation du bénévolat dans lequel elle indique la nature du bénévolat, le temps passé, le nombre de bénévoles et la valorisation monétaire correspondante. Ces informations ont été prises en compte dans le tableau ci-dessous.

	Temps /h/an	Valorisation monétaire	Nature de l'activité	Nombre de bénévoles	Type de bénévolat
2019	504	5 055€	Bureau	2	Bénévolat de gestion
	90	903€	CA	5	
	842	8 445€	6 manifestations EVS - MPT	Entre 8 et 15 pour chaque manifestation 4	Bénévolat de production
	10 682	107 240€	15 chantiers	175	Bénévolat expérimentiel
Total 2019	12 298 h	122 349€			
2020	252	2 558€	Bureau	2	Bénévolat de gestion
	162	1 644€	CA	9	
	710	7 206€	2 manifestations EVS - MPT	13 8	Bénévolat de production
	9 958	101 074€	12 chantiers	166	Bénévolat expérimentiel
TOTAL 2020	11 082	112 482€			

En guise de point de comparaison : la masse salariale 2019 représente 700 270€, la masse salariale 2020 représente 702 688€. Valorisation monétaire effectuée sur la base du Smic horaire

Autres ressources de la réciprocité

	2019	2020
COTISATIONS	3 370€	1 245€
COTISATIONS MEMBRES ACTIF	540€	615€
COTISATIONS EVS	850€	775€
DONS	2 677€	2 264€
TOTAL	7 437€	4 899€
% des produits	0,65%	0,45%

Les ressources du marché

Les prestations de service vendues par Adichats s'inscrivent essentiellement dans le cadre de la reconnaissance de son projet associatif. Elle est sur son territoire détentrice d'un savoir-faire en matière de préservation et de valorisation du patrimoine, d'organisation de chantiers bénévoles qui fait qu'elle se situe d'emblée comme interlocuteur privilégié dans ce domaine. Concernant les prestations ACI, elle est là aussi l'interlocuteur privilégié du territoire en termes d'insertion sociale et professionnelle par les activités liées à la préservation du bâti et l'entretien de l'environnement. On peut donc considérer que les ressources provenant du marché pour partie liées à des relations de confiance avec les divers interlocuteurs qui interagissent avec Adichats et à ce titre encadrées dans une structure sociale.

Au fil des ans elle a multiplié les sources de revenus commerciaux (visites du château, prestations anniversaire, ...) qui restent cependant en lien avec sa vocation première.

Services ou produits vendus		2019		2020	
Accueil de groupes		31 713€		4 446€	
Prod. intermédiaires	Entre autres revente de chaussures de sécurité aux bénévoles	1 951€		2 032€	
Prestations de séjour		50 265€		36 698€	
Formation		940€		1 740€	
Visites château		16 142€		17 886€	
Prestations animations événements		24 084€		5 653€	
Prestations anniversaires		1 411€		795€	
Escape game		5 880€		4 120€	
Ateliers CAP 33	Dispositif porté par le département 33 dans lequel l'association propose des animations sportives et culturelles au château	405€			
Contrat Local Accompagnement Scolaire		3 900€		2 700€	
Animations pédagogiques		17 630€		825€	
Ateliers EVS		1 005€		352€	
Chantiers insertion		354 845€		366 180€	
Etudes archéologiques	Réalisation de recherches archéologiques	740€		23 202€	
Locations		1 160€		550€	
Mise à disposition de personnel		600€			
TOTAL		511 671€		466 549€	
% sur les produits		45,37%		43,60%	

Les ressources de la redistribution : une co-construction pas à pas

Valorisation des mises à disposition et des aides indirectes

Origine de l'aide	Nature de l'aide	Valorisation monétaire
Mairie de Villandraut	Mise à disposition Maison Labat	L'association n'a pas assez d'éléments pour valoriser ces aides
Mairie de Cabanac	Fourniture de repas pendant les chantiers	
	Mise à disposition Dojo	
Mairie de Prechac	Mise à disposition de l'espace campement pour les chantiers de bénévoles avec fourniture eau et électricité	
	Prêt de matériel Soutien en communication, parutions presse Mise à disposition de personnes	

L'association bénéficie de nombreuses aides indirectes notamment de la part des communes sous la forme de soutien logistique (des mises à disposition de locaux, du terrain de camping, de

fourniture de repas, prêt de matériel, mise à disposition de personnes, ...). Certaines font l'objet de conventions d'autres pas et elles ne sont pas valorisées.

Redistribution publique

Le mode de régulation tutélaire représente la majorité des relations entre l'association et ses financeurs publics qui sont très nombreux. Elle répond à des appels à projet, effectue des demandes de subventions en se conformant à des critères établis sans négociation possible. Cependant, avec la DRAC, la DRAJES (Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports) et la Région un véritable processus de co-construction s'est mis en place concernant notamment les chantiers bénévoles. Adichats, en qualité d'Union régionale REMPART et membre actif de Cotravail, participe à la construction des règlements d'intervention, à une réflexion sur l'intégration de la valorisation des engagements non monétaires dans les comptes, contribue à faire évoluer les lignes des appels à projet et des subventions. Ce soutien global favorise la co-construction et les échanges bienveillants. Par exemple, l'association a fourni gracieusement à la DRAJES, lors de la pandémie, un vademecum, rédigé par le réseau national REMPART dont elle est membre, en direction des chantiers de bénévoles. Pour la partie patrimoine, les relations avec la Région sont tellement fortes engagées depuis des années favorisent des rapports fructueux.

FINANCEURS	Nature de versement	2019		2020	
		MONTANT	Types de régulations	MONTANT	
Conseil départemental 33	Fonctionnement animation et valorisation du patrimoine	19 000€	Subvention	19 000€	
Ville de Villandraut	Fonctionnement	1 750€	Subvention	1 800€	
CAF	EVS	29 978€	Prestation de Service Ordinaire mais rentrée en subvention dans comptabilité de l'association	22 988€	
Mutualité sociale agricole	EVS	1 838€	Subvention	1 812€	
Conseil départemental 33	EVS	2 000€	Subvention	2 500€	
CAF	EVS Réseaux appui, écoute, accompagnement parents	5 250€	Subvention Actions Parentalité	4 944€	
CAF	Contrat local accompagnement scolarité	6 279€	Subvention	7 614€	
CAF	CLAS complément N-1	3 895€	Subvention	1 335€	
Conseil départemental	Contrat Local Accompagnement à la Scolarité	4 000€	Subvention	3 500€	
Mutualité sociale agricole	Contrat Local Accompagnement à la Scolarité	924€	Subvention	924€	
Conseil régional	CRNA CALS	6 666€	Subvention exceptionnelle (salarié en CDD pour réaliser une étude de faisabilité pour la création d'un réseau alimentaire solidaire en sud Gironde)	13 334€	
Conseil départemental 33	CALS Réseau ALIM	7 333€	Soutien pour l'étude de faisabilité	14 667€	
CAF	Numérique		Appel à projet pour la mise en place d'action d'accompagnement au numérique	4 000€	
Conseil départemental 33	Ateliers et chantiers insertion	39 000€	Subvention	39 000€	

		2019		2020
FINANCEURS	Nature de versement	MONTANT	Types de régulations	MONTANT
Conseil départemental 33	Manifestations	3 200€	Subvention Projet Scène d'été	3 200€
Conseil régional	Chantiers	33 400€	Subvention	33 706€
Conseil régional	Fonds Covid			1 361€
DRAC		40 000€	Subvention pour restauration du patrimoine sur les sites protégés par le biais des chantiers de bénévoles	36 000€
Direction Régionale environnement aménagement territoire	Education développement durable	2 000€	Subvention pour les aspects écoresponsable d'un des chantiers de bénévoles	1 500€
REMPART	Stages	12 200€	Subvention redistribuée par REMPART pour l'organisation du stage Animateur Monument Historique	12 200€
Service Régional de l'Archéologie		19 000€	Subvention pour l'organisation, le suivi et la rédaction du rapport archéologique sur le site de Cabanac	16 760€
Conseil Régional	Services civiques	5 000€		
Direction Régionale Jeunesse et Sports		5 650€	Subvention pour mise en place des chantiers de bénévoles	5 200€
Fonjep		7 107€	Subvention	7 107€
Fonjep	Classes patrimoine			5 000€
Ville de Budos		470€	Subvention	470€
Conseil Départemental 47		1 500€	Subvention pour la mise en place du chantier de bénévoles	1 500€
Fondation du patrimoine		2 250€	Subvention	2 250€
Conseil Départemental 64		2 500€	Subvention (organisation d'un chantier de bénévoles à Montaner)	
Fond interministériel prévention délinquance		6 000€	Subvention	5 000€
DIRRECTE	Fond départemental insertion			15 023€
Atrium château			Concours pour des travaux réalisés au château	2 000€
Agence de services et paiements	CAE	15 893€		17 325€
Agence de services et paiements	Aide embauche	972€	Postes aidés secteur Animation	
Agence de services et paiements	CUI	254 581€	Postes aidés secteur ACI (pour les CDDI)	217 528€
Agence de services et paiements	Services civiques	4 533€		3 280€
DIRRECTE	Modulation	10 647€		
DIRRECTE	Modulation 2018	15 378€		
Contrat apprentie				3 587€
TOTAL		563 804€		527 415€
% DES PRODUITS		49,93%		49,29%

■ **Les coopérations territoriales – une appartenance au territoire revendiquée**

On constate une difficulté à faire la part des choses entre types de coopérations territoriales, à savoir comment les interactions avec les acteurs du territoire publics et privés contribuent à créer des synergies, et les rapports aux régulations publiques.

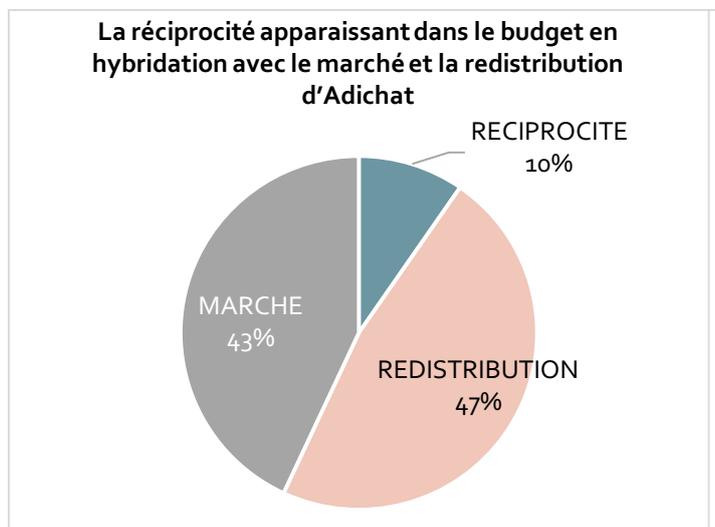
Ce qui semble le plus s'apparenter à des coopérations territoriales relève de partenariats inter-associatifs plus ou moins réguliers et ponctuels (action d'accompagnement de petites associations, actions communes avec le musée de Villandraut, l'office du tourisme, ...) ou de mutualisation d'emploi (réponse commune avec 4 autres structures à un appel à projet autour de l'accompagnement au numérique permettant ainsi la création d'un poste mutualisé porté par l'ADAV33).

Si les partenaires impliqués dans l'EVS (CAF et Mutualité sociale agricole) sont très à l'écoute, il est sans doute prématuré de parler de co-construction mais les relations pourraient évoluer dans ce sens.

Concernant le secteur lucratif, il n'existe pas avec les grandes entreprises de relations pouvant qualifier ne serait-ce qu'une co-production. L'association répond à des marchés publics émis par Vinci par exemple pour l'entretien des autoroutes mais il s'agit d'une vente de services. Avec le secteur privé territorialisé les relations sont constantes dans une logique qui est davantage à inscrire dans la dynamisation du territoire impulsée par l'action d'Adichats et les retombées attendues par le commerce local par exemple. Néanmoins, l'association attache beaucoup d'importance à soutenir les commerçants, paysans et entreprises locales, consciente de renforcer le local (par exemple, elle s'efforce de se fournir en carburant à la pompe à essence municipale de Préchac, même si le prix est plus élevé).

■ Répartition des ressources - Synthèse

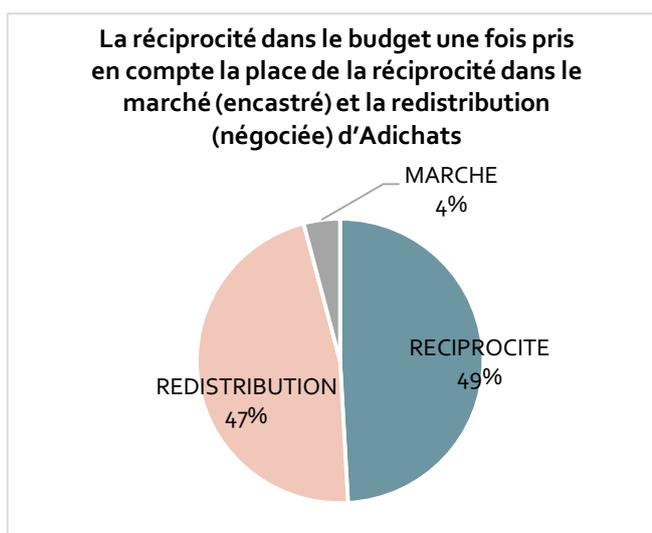
A la lecture de ce premier graphique, on note un équilibre entre les ressources issues du marché et de la redistribution et une faible part issue de la réciprocité si on la limite au bénévolat (même si les aides indirectes n'ont pas été valorisées monétairement il est peu probable que cela modifie



considérablement l'équilibre). Cette disparité semble confirmer une professionnalisation des fonctions de gestion et d'administration de l'association avec un investissement citoyen relativement faible dans l'administration et une forte concentration sur le bénévolat expérientiel par définition peu destiné à constituer un engagement pérenne. Cependant, grâce à ce second graphique, on s'aperçoit que dans le modèle d'Adichats la réciprocité se niche à divers endroits, dans les ressources issues du

pôle non monétaire bien entendu, mais aussi dans celles issues du marché et de la redistribution. Si l'on réintègre dans les ressources issues de la réciprocité la part des ressources identifiés comme marchandes mais correspondant en réalité à des relations de confiance, on se rend compte que les équilibres apparents sont inversés.

Dans le cadre de cette étude exploratoire il n'a pas été possible de rechercher plus finement dans les ressources générées par les chantiers et par l'activité d'entreprise d'insertion celles qui pouvaient s'apparenter à un échange marchand « pur » et celles qui relevaient d'un marché encadré, nous les avons donc réintégrées dans leur totalité dans la part de réciprocité ; ce qui fausse sans doute quelque peu les équilibres. Il n'en reste pas moins que cette dimension constitue un axe fort du modèle socio-économique d'Adichats.



Concernant la part représentée par la redistribution, l'association a su jouer des dispositifs pour rentrer dans une vraie relation de partenariat avec les institutions, les collectivités et les administrations. La reconnaissance de son rôle sur le territoire est réelle. Il est probable que la dispersion engendrée par le dépôt de multiples dossiers qui doivent être adressés à de nombreux interlocuteurs est un frein pour engager une co-construction plus formelle avec les pouvoirs publics. Néanmoins, le soutien que l'association reçoit ouvre des possibilités de co-

construction non négligeables.

LA SARBACANE Scène buissonnière

« Changer quelque peu nos façons de faire, ce pourrait être sillonner le territoire, à la manière de ces colporteurs d'autrefois que les villageois attendaient avec impatience parce qu'ils aiguisaient leur curiosité, leurs désirs ou leurs besoins ... »

A l'origine compagnie théâtrale, La Sarbacane a opéré un virage pour se consacrer entièrement à l'animation et l'échange culturel dans le territoire du Haut Doubs par le biais de l'action et de la programmation artistique. Son projet phare « Transhumance » vise à renforcer le rayonnement de l'association en sillonnant les zones rurales « *pour retrouver cet esprit communautaire qui participait à l'identité locale* » et éviter une concentration de propositions artistiques et culturelles dans les zones urbaines.

■ Une histoire - De la création artistique à l'animation du territoire du Haut Doubs

La Sabarcane organise des événements sur le territoire du Haut Doubs depuis 18 ans. L'association développe ses activités sur le territoire de deux EPCI (Établissement public de coopération intercommunale), Communauté de communes des lacs et montagnes du Haut Doubs et Communauté de communes du Grand Pontarlier, soit 42 communes et 42 500 habitants.

A sa création en 2003, La Sarbacane est une compagnie théâtrale dont le metteur en scène porte un projet artistique et une volonté d'animation du territoire avec une action phare : le festival La Sarbacane à Rochejean. Le projet est alors articulé autour de trois axes : la création, la diffusion et la formation. Un noyau de fidèles, bénévoles, amateurs de théâtre, est déjà présent.

La compagnie tourne beaucoup, le souhait du metteur en scène de saisir une opportunité de direction d'équipement conjugué à la montée en puissance des projets de territoire qui nécessite une plus grande implication se heurte au bout de quelques années au manque de structuration de l'association. Le metteur en scène, créateur de l'association part en 2016. La question de la pérennité de l'association se pose alors. Ce sont deux jeunes membres, Alexandre et Antoine, qui reprennent l'un la direction, l'autre la présidence. Une option différente est alors choisie par La Sarbacane qui abandonne la création et se concentre sur la poursuite et l'accentuation des projets de territoire (échanges culturels, participation de chacun à la vie culturelle, pratique artistique en amateur, ...). La question devient donc : comment passer du projet artistique d'un metteur en scène à un projet de territoire ouvert sur l'animation et l'échange culturel ?

En 2017, le tout nouveau président démissionne pour être embauché à temps partiel et assurer une co-direction en tant que responsable de l'action culturelle « *l'intérêt de l'emploi d'Antoine c'est son habitude de travailler avec les enfants [qui permettait d'asseoir] une activité économique viable* ». Alexandre, quant à lui, assure les fonctions de directeur de production.

C'est une époque où le besoin de renforcer l'équipe salariée se fait sentir afin de donner une assise au projet et lui permettre de se développer. Cependant, l'association est dissuadée de créer un emploi supplémentaire pour ne pas mettre en péril un équilibre financier précaire qui fonctionne au projet.

Avant de bénéficier du DLA à partir de 2019, la structuration de l'association a reçu peu d'accompagnement et de conseil à l'occasion du changement de cap opéré en 2016/2017 si ce n'est un appui conseil au spectacle vivant proposé par l'AFDAS qui « a beaucoup aidé à comprendre comment faire un « vrai » bilan avec des amortissements » et aller au-delà d'une simple vision de la trésorerie à court ou moyenne échéance.

■ **Gouvernance – Le difficile équilibre d'une gouvernance collégiale**

Depuis 2017, une co-présidence a été mise en place qui semble davantage fonctionner comme un bureau « traditionnel », avec une fonction dévolue à chacun des trois co-présidents, que comme une direction véritablement collégiale. Même si les décisions « sont prises à 3, ça lisse le débat, c'est dilué et il n'y a personne quand il faut trancher ». La difficulté d'assumer des choix semble due aux relations amicales entre les coprésidents, une crainte de « se mettre à dos son ami, ses proches, ... ne pas faire de vagues ... on se pose la question de repasser sur un système président/vice-président pour qu'il y ait une tête forte et que le rôle de trancher soit porté ... personne n'a envie de prendre les décisions ... le débat est difficile ».

Le bureau se réunit tous les deux mois. Néanmoins, ce sont essentiellement les salariés qui sont impliqués dans les relations avec les partenaires publics, même si l'une des co-présidentes participe à de nombreux rendez-vous. La fonction de représentation fait d'ailleurs débat en interne tout comme la définition d'un projet d'association permettant de se projeter à quelques années. Le conseil d'administration comprend entre 4 et 11 membres élus pour un an en assemblée générale et se réunit environ trois fois par an. Le CA est davantage investi ponctuellement dans les différents événements que dans le projet global de l'association. Les échanges entre le bureau et les co-directeurs se déroulent en fonction des besoins mais au minimum une fois tous les deux mois, ils passent aussi beaucoup par l'informel.

Les questions de fonctionnement démocratique, de l'évolution des rôles comme celui de la représentation politique, de la stratégie de développement n'ont pas été suffisamment anticipées, réfléchies en profondeur suite au tournant pris dans l'activité en 2016/2017. L'accompagnement DLA en cours va nourrir cette réflexion et permettre de définir un plan d'action pour affirmer un fonctionnement cohérent., réfléchir à un mode d'organisation entre salariés, bénévoles, administrateurs/trices plus adaptés à l'association, à son histoire et à son projet sur le territoire.

EQUIPE SALARIEE		
	FONCTION	NOMBRE
Temps plein CDI	Responsable de l'action culturelle	1
Intermittent	Chargé de production	1
Intermittents	Artistes et techniciens	9

■ **Des activités ancrées sur le territoire**

Comme indiqué, les activités de La Sarbacane sont centrées autour de la pratique et de l'éducation artistique, et de la programmation avec les festivals Sarbacane à Rochejean (18^e édition), et le Pont des arts à Pontarlier (9^e édition) auquel un ensemble d'actions culturelles sont adjointes (Le p'tit pont).

Depuis 2019 l'association travaille au développement d'un projet lui permettant de véritablement investir l'ensemble du territoire de la Communauté de communes des lacs et montagnes du Haut Doubs (CCLMHD) : Transhumance. Il s'agit de se déplacer sur le territoire d'octobre à mai et de s'installer pendant une semaine dans un village grâce à une structure mobile : le centre culturel nomade, une tiny house aménagée. La transhumance s'opère donc entre le festival Pont des arts en juin à Pontarlier et le festival La Sarbacane en septembre à Rochejean.

En mars 2019 un test est réalisé dans le village de Mouthe avec l'installation d'une tiny house empruntée et en collaboration avec la bibliothèque mobile « Au vrai chic littéraire ». Des séances de lecture, de dédicace, un apéro buvette, une soirée concert sont proposés pendant une semaine et suscitent l'enthousiasme des habitants pour ce type de projet qui les rapproche, facilite les échanges, la convivialité. Cette expérience confirme donc la pertinence de la démarche et l'intérêt de s'engager dans sa concrétisation.

Un travail avec les étudiants du diplôme national des métiers d'art et du design du lycée Claude Nicolas Ledoux à Besançon sur le concept visuel de l'extérieur et sur l'aménagement du centre nomade est alors lancé. Sur les 15 propositions reçues, un projet qui correspond le mieux aux diverses contraintes (pouvoir circuler facilement, s'installer rapidement sur la place, être lumineux) est retenu et la construction de la tiny house – centre culturel nomade commence avec un financement participatif de 8 000€ réuni sur la plate-forme Ulule. En août 2021 le chantier collectif composé de l'équipe de La Sarbacane, de bénévoles, d'artisans locaux s'installe dans la ferme de Beauregard mise à disposition par la commune de Remoray Boujeon puis est accueilli pendant un mois par une entreprise de menuiserie pour les ultimes finitions.

Pour accueillir le centre culturel nomade chaque commune doit verser une somme au prorata de son nombre d'habitants. L'équipe de La Sarbacane réalise un important travail de dialogue avec les élus des différents villages pour expliquer l'importance de leur financement et développe un argumentaire pour convaincre de l'intérêt du projet « *la tiny house est chaleureuse, c'est comme un espace public, ça ressemble à une salle de fête* ».

Quand la tiny house arrive dans un village « *les gens ont peur, ils n'osent pas passer la porte alors on amorce le dialogue, on invite à prendre un café, on fait un travail de médiation, de bouche à oreille. Les gens commencent à passer le cap de venir nous voir, les temps de convivialité culturelle sont donc plus accessibles au fil de la semaine. Le défi c'est de créer de la convivialité pour que les gens s'impliquent ... ça dépend aussi de l'état de l'équipe ... ça demande beaucoup de disponibilité de l'équipe ... on essaie d'impliquer l'équipe municipale mais ça dépend des villages. L'idée c'est d'être capable d'improviser des choses, mais aussi de moins sanctuariser la culture, comme organiser une fondue si c'est le choix des personnes, l'occasion de se parler, bref, on essaie de trouver à organiser les choses autrement, laisser la porte ouverte à l'impro ... pas de programme pré-établi mais avec toujours un spectacle programmé en fin de semaine* ».

■ Les ressources

Les ressources de la réciprocité - Une participation bénévole importante, les habitants mobilisés, des salariés impliqués

Qu'il s'agisse des festivals ou du projet Transhumance, le bénévolat de production, c'est-à-dire l'implication dans l'organisation technique et logistiques des activités, a une place prépondérante, pour des raisons structurelles, l'équipe salariale étant très réduite, mais aussi pour des raisons qui

tiennent à la volonté d'inscription sur le territoire, ligne forte de La Sarbacane⁸. De la même façon le bénévolat usager, c'est-à-dire la participation citoyenne, l'implication dans la vie de l'association, se traduisant par les multiples « coups de main » donnés par des habitants, par des commerçants, des artisans, indique l'appropriation du projet par la population. Tout le monde souhaite que le projet culturel et les échanges qu'il permet sur le territoire fonctionnent. Le bénévolat de gestion quant à lui, est assuré par les membres du bureau, même si la majorité des tâches administratives sont effectuées par les salariés.

Dans le projet de La Sarbacane la frontière entre bénévolat et salariat est poreuse tant pour les permanents que pour les intermittents puisque l'engagement dans une dynamique territoriale, la construction de pratiques avec les habitants, l'investissement dans des processus d'interpellation au niveau local sont fortement présents au-delà des fiches de postes et des fonctions dévolues à chacun. Selon les déclarations, le bénévolat de type militant serait absent mais la réalité démontre le contraire étant donné l'implication de l'équipe salariée, des bénévoles et des personnes habitant le territoire dans la défense du projet auprès des pouvoirs publics.

Évaluation du temps passé en bénévolat

	Temps passé en heures		Nature de l'activité	Parties prenantes	Valorisation monétaire	
	2019	2020			2019	2020
Festival Pont des arts	1 700	1 700	Bénévolat de production (aide logistique, organisation, accueil)	Noyau de 30 à 60 bénévoles	17 255€	17 255€
Festival La Sarbacane	850	850	Bénévolat de production (aide logistique, organisation, accueil)	Noyau de 30 à 60 bénévoles	8 627€	8 627€
Tiny house		500	Bénévolat de production (construction)			5 075€
Festivals	250	500	Bénévolat de production	Assuré par tout le monde : salariés, et bénévoles	2 100€	4 200€
	1 300	800	Bénévolat de gestion, de représentation	Assuré par le chargé de production	13 195€	8 120€
	900 environ	900 environ	Bénévolat de gestion (administration, coordination)	1 co-présidente	9 135€	9 135€
	300 environ	300 environ		2 autres co-présidents	3 045€	3 045€
TOTAL	5 300	5 550			53 375€	55 475€

Valorisation alignée sur le Smic brut horaire (10,15€) - Masse salariale brute 2019 = 24 665€ et 2020 = 30 660€

Autres ressources de la réciprocité

	2019	2020
Cotisations		
Adhésions	440,00€	390,00€
Dons	200,00€	200,00€
TOTAL	640,00€	590,00€
% des produits	0,44%	0,44%

⁸ Djakouane, A., Négier, E., 2021, « Le bénévolat au cœur de la dynamique festivalière », dans *Festivals, territoire et société*, Paris, Presses de Sciences Po

Les ressources du marché : entre prestations de service, échanges non monétaires et soutien des entreprises locales

On peut considérer que l'ensemble des prestations vendues par l'association relève d'un marché encadré à l'exception de la vente d'encarts publicitaires dans ses programmes, bien que les tarifs pratiqués ne soient pas en adéquation avec ceux pratiqués habituellement. En effet, les ressources sont générées par l'expertise reconnue de l'association en termes d'organisation, de programmation de festival, d'interventions artistiques et les relations de confiance tissées avec les partenaires.

Services ou produits vendus	Type de rapport avec les clients	2019	2020
Repas		4 019,50€	746,50€
Buvette		6 988,20€	2 438,51€
Sponsoring	Vente encarts publicitaires dans les programmes	2 970,00€	
Billetterie		22 651,06€	8 690,79€
Prestations artistiques	Interventions dans les écoles, plan éducatif local auxquels s'ajoute en 2020 une subvention déguisée en vente de prestation de la Com Com	25 432,49€	35 585,12€
Cotisations ateliers		2 792,00€	1 193,00€
Location matériel		350,00€	
TOTAL		65 203,00€	48 653,92€
% SUR LES PRODUITS		45,23%	36,95%

Pour information, les produits 2019 = 144 146€ et 2020 = 131 663€

Les ressources de la redistribution - Une relation aux pouvoirs publics encore complexe Redistribution privée

L'association bénéficie d'un réseau lui procurant des aides indirectes et des mises à dispositions non négligeables. Le mécénat, plus réduit, est à la fois monétaire (Mac Donald pour 1 500€, Bio Coop pour 2 000€) et de compétence (une artiste peintre réalise l'affiche du festival, ...). Certains mécènes ne souhaitent pas forcément de visibilité du nom de l'entreprise dans les documents de communication de Sarbacane et semblent concernés par le projet uniquement. Par exemple, une entreprise de carrosserie verse une aide financière à l'association qui fait entretenir ses véhicules chez elle, cela donne lieu à un rescrit fiscal dans un sens et à une facturation dans l'autre sens.

	Principaux financeurs	Nature de l'aide	Valorisation monétaire
2019 / 2020	Ville de Pontarlier et de Rochejean	Mise à disposition d'un bureau et de locaux pour entreposer le matériel technique	700€
	Ville de Pontarlier	Mise à disposition de matériel technique et de personnel municipal	Entre 20 000€ et 30 000€
	Hôtel restaurant	Mise à disposition de locaux Trouve des arrangements facilitateurs et gracieux Fédère d'autres acteurs pour aider l'association	Valorisations monétaires impossibles à effectuer
	Commune de	Mise à disposition de la ferme de	

	Remoray Boujeon	Beauregard pour une étape de construction de la tiny house	
	Entreprise de menuiserie	Accueil pour terminer la tiny house	
	Mécénat		10 000,0€
TOTAL			50 000€ <i>Estimation basse</i>

Redistribution publique

Les enjeux identifiés par les collectivités territoriales sont liés à la situation géographique du Haut Doubs qui connaît un afflux de population attirée par le marché du travail Suisse. Il s'agit donc pour ces dernières davantage de gérer les questions liées à la scolarité, la mobilité, la voirie, l'assainissement que de se focaliser sur des enjeux sociaux et culturels qui ne sont pas considérés comme une priorité. L'histoire des relations entre la Sarbacane et les collectivités territoriales est marquée par ce manque de prise en compte des propositions liés aux arts et à la culture, de l'importance du tissu associatif dans les enjeux de dynamisation et de bien vivre sur le territoire. De plus, les modalités et critères de financement semblent dans plusieurs cas peu compréhensibles, entre soutien et appels à projets, et institués dans un modèle descendant où l'échange, la négociation n'ont pas leur place. La Sarbacane est souvent considérée comme une ressource par les élus qui peinent à concevoir seuls une politique culturelle, mais rechignent à établir des relations entre collectivités au nom de la non-ingérence, c'est l'association qui fait ce travail de médiation entre les collectivités. D'où la remarque d'un technicien d'une collectivité : « *il faudrait vous faire payer ce temps d'ingénierie politique il y a des boîtes qui font ça* ». On constate donc des relations empruntées d'un manque de confiance et de reconnaissance du rôle joué par l'association d'une part, mais un intérêt porté au projet d'autre part. L'importance de la dimension sociale et culturelle n'est pas forcément comprise, induisant une co-construction faible avec l'association, une position oscillant entre instrumentalisation et accompagnement.

Ainsi, concernant la DRAC et le Conseil régional ce sont les procédures d'appels à projet qui priment avec une propension à opérer des fléchages permettant de contourner des modes de contractualisation peu adaptés : « *Il y a beaucoup de critères dans les règlements d'intervention qui ne sont pas toujours possibles à tenir* ». Ce positionnement entre « *commande publique et soutien au projet* » témoigne néanmoins d'une volonté de la puissance publique de trouver des fenêtres d'opportunités pour soutenir le projet. A titre d'exemple, la subvention de 65 000€ pour la construction de la tiny house a été prise sur la ligne ESS, ce qui en soit n'est pas aberrant mais le serait encore moins si cette assimilation à l'ESS se vérifiait sur la durée.

Parvenir à une réelle démarche de co-construction nécessiterait certainement de revoir complètement les modes de contractualisation avec les pouvoirs publics et de clarifier les démarches entre commande publique et soutien à la vie démocratique des associations.

Le Conseil départemental est également dans une logique de commande publique avec en plus la possibilité d'un subventionnement pour la programmation de la saison culturelle. Encore une fois, la procédure est floue, cependant un dialogue semble s'être ouvert entre les techniciens et l'association.

C'est avec la Communauté de communes des lacs et montagnes du Haut Doubs que le dialogue est plus fructueux et sur une base d'apports réciproques. Dès 2018, elle soutient l'association à hauteur de 800€ pour son fonctionnement. En 2020, son soutien prend la forme d'un achat de prestation artistique, puis se transforme en un soutien plus global à travers une subvention et une convention

pluri-annuelle d'objectifs « on a obtenu 40 000€ sur la Com Com du Haut ... il y a un échange très régulier sur les politiques culturelles et on pousse à structurer cette politique ... à sortir d'une relation marchande pour aller vers l'intérêt général ».

Le montage financier pour l'accueil de la tiny house dans le cadre du projet Transhumance, reste encore imprécis et empreint de ces relations hésitant entre prestation et soutien global au projet. Une somme est perçue par l'association soit en demandant une subvention d'un montant équivalent aux différentes communes soit en leur facturant une prestation « la facturation crée du flou puisque les communes pensent que Sarbacane leur vend des choses et on voulait sortir de ça, c'est compliqué pour une commune d'instruire une subvention d'une somme qui est bien supérieure à ce qu'elle donne aux associations locales ... difficile à justifier auprès des administrés, la facture est plus invisible mais là on rentre dans un processus de commercialisation qui ne nous satisfait pas ».

La ville de Pontarlier soutient La Sarbacane dans la fourchette haute de ce qu'elle pratique avec les autres associations, mais encore une fois, les relations sont de l'ordre de la commande, de l'animation de la ville avec une faible prise en compte du projet de l'association, de son implication dans une dynamique d'intérêt général.

Deux particularités qui en disent long sur la façon dont les collectivités territoriales se positionnent par rapport à l'association : la ville de Pontarlier valorise la communication sur les espaces urbains faite à l'occasion du festival et établit une facture payée par la ville de 25 000€ à La Sarbacane pour « insister sur l'investissement de la commune ». Dans le même esprit, l'utilisation de la salle de spectacle intercommunale de la Communauté de communes Lacs et montagnes du Haut-Doubs pour les ateliers, les accueils en résidence, les répétitions est facturée par le village propriétaire du bâtiment et faisant partie de la Communauté de communes qui soutient financièrement l'association. On voit donc que la notion de co-construction qui fait débat au niveau national et s'illustre d'exemples de réussite dans divers cas reste en suspens sur le territoire d'action de La Sarbacane. La réalité de terrain est fort éloignée des discours portés, par exemple, dans le cadre de la loi NOTRe et le portage d'une approche de la culture plus cohérente et partagée entre collectivités locales, départements, région et associations. Il semble que sous couvert de non-ingérence les liens entre collectivité aient du mal à se concrétiser et que les associations ne soient bienvenues sur le terrain politique de la co-construction.

	2019		2020	
FINANCEURS	Critères de versement	MONTANT	Types de régulations	MONTANT
DGFIP aide partielle	Aide à l'emploi			5 356,01€
Aide Covid	Fond de solidarité	1 500,00€		16 176,00€
DRAC DDETS-PP jeunesse et sport FDVA Fonejv		7 900,00€	Tutélaire	17 057,00€
Département		3 500,00€		5 000,00€
Région		21 254,15€		13 126,00€
Ville de Pontarlier sur festival mais proratisé en 2020	Convention triennale remise en cause et remplacée par une autre convention avec accord sur 10 000€ pour	27 300,00€	CPO	15 170,00€

	fonctionnement.			
Ville de Rochejan		1 500,00€	Tutélaire	1 500,00€
Com Com LMHD		3 800,00€		3 000,00€
ONDA		1 500,00€		
TOTAL		68 254,15€		76 385,01€
% des produits		47,35%		58,01%

Pour information, produits 2019 = 144 146€ et 2020 = 131 663€

■ Les coopérations territoriales – Un rôle moteur de l'association

A partir de 2018 et de l'écriture du projet Transhumance, les échanges avec la Communauté de communes des Lacs et Montagnes se sont inscrits dans une compréhension et une volonté de cheminer ensemble dont les autres collectivités n'avaient pas fait preuve. Le projet culturel de cette collectivité n'était pas construit et affirmé comme une politique publique assumée. Le budget culture reflétait ce manque, il n'y avait pas de vision globale mais une gestion structures par structures.

La Sarbacane propose alors de s'occuper de la saison culturelle avec en contrepartie la possibilité d'utiliser la salle intercommunale, « *la Communauté de communes flèche 40 000€ pour commencer et fait une convention pluri annuelle* ». Elle crée un poste de technicien pour gérer les affaires culturelles qui assure le suivi en lien avec La Sarbacane. « *On a fait cheminer la com com dans sa politique culturelle ... on est tombé au bon moment avec un changement d'interlocuteur* ».

Il y a cependant encore une étape à franchir dans la compréhension de l'apport des associations sur le territoire et de leur nécessaire coopération pour l'intérêt général, étape passant par davantage d'échanges et de coopérations entre acteurs du territoire.

Les relations avec la Communauté de communes du Grand Pontarlier se situent dans un cadre différent puisqu'elle ne dispose pas de la compétence culture. Le dialogue et l'interaction sont donc moindres.

Les élus ne favorisent pas les relations de coopération entre associations et ces dernières, de leur côté, ne sont pas assez structurées et n'arrivent pas forcément à se projeter dans l'avenir pour comprendre la nécessité de coopérer entre elles. Elles peuvent en rester à des relations pseudo-concurrentielles. Du côté des fédérations d'éducation populaire, les préoccupations liées à la conservation des emplois, et des dispositifs publics afférents, entravent le rôle qu'elles pourraient avoir pour faciliter la coopération sur le territoire et accompagner ces dynamiques.

L'association prend part à l'initiative commune de réunir des opérateurs et associations culturelles du territoire sans label, connus et peu reconnus, dans le Jura, l'Yonne, Besançon pour proposer un dialogue entre structures. A ce stade l'objectif n'est pas tant de monter un réseau formel mais de partager des outils, des façons de travailler, de se soutenir, de mutualiser moyens, communication, et interconnaissance (par exemple, un tableau a été conçu pour lister les programmations de chacun, envisager des mutualisations, se retrouver pour « *se raconter la vie quotidienne et s'aider par le dialogue* ».). Un réseau est donc en train de se tisser « *Sarbacane essaie d'être moteur dans la création d'une dynamique collective ... générer du bruit sur le territoire ça peut interpeller des élus* ». Les coopérations sont donc établies essentiellement avec des structures associatives, des collectifs, pas uniquement du secteur culturel. Par exemple, avec le collectif Idéhaut dont l'action

est centrée sur l'éducation à l'environnement, un laboratoire a vu le jour pour fusionner dynamiques environnementale et artistique de La Sarbacane, décroisonner avec un véritable travail de co-construction en amont.

Enfin, concernant le secteur lucratif, les collaborations avec les PME, les artisans, les commerçants, sont fréquentes. Il s'agit davantage de partenariats ponctuels que de co-construction, mais ils témoignent néanmoins de l'ancrage territoriale et de la prise en compte de l'intérêt général de l'action de l'association.

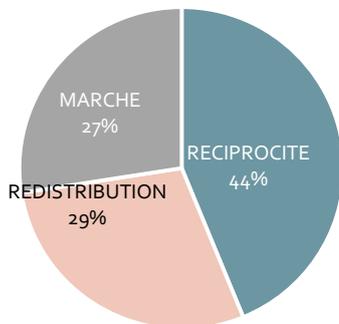
■ Répartition des ressources – Synthèse

On constate la part prépondérante des ressources issues de la réciprocité ce qui s'explique en

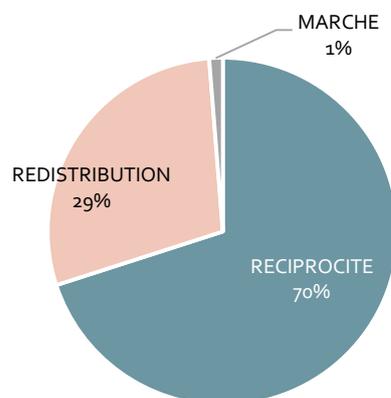
priorité par l'investissement considérable des porteurs du projet ainsi que par la mobilisation qu'ils ont suscitée autour de ce dernier. La part de la redistribution est encore modeste mais depuis 2019 tend à s'étoffer, quant au marché il est peu probable que cette part marque une augmentation dans le futur proche puisqu'elle n'est pas un objectif identifié par l'association. À noter que la complexité des montages financiers auxquels les collectivités territoriales se livrent induit probablement une dose de porosité entre marché et redistribution publique difficile à

évaluer. Porosité mise en lumière dans ce second graphique qui intègre dans la réciprocité la part de marché encadré correspondant aux ventes adossées à la reconnaissance des compétences et de l'expertise de l'association ainsi que les aides issues de la redistribution privée marquant là aussi la reconnaissance du projet associatif et son ancrage territorial (mécénat compris puisqu'il est lui aussi issu d'un intérêt pour le projet).

La réciprocité apparaissant dans le budget en hybridation avec le marché et la redistribution de Sarbacane



La réciprocité dans le budget une fois pris en compte la place de la réciprocité dans le marché (encadré) et la redistribution (négociée) de Sarbacane



Dans le cadre de cette étude exploratoire nous avons mobilisé trois associations aux fonctionnements et activités différentes afin d'envisager comment dans ces exemples contrastés le principe de réciprocité était actionné. Les études de cas démontrent à quel point la réciprocité est une composante essentielle des trois projets, bien qu'elle prenne des formes diverses, et à quel point ce pilier est structurant pour les associations.

Les échanges fondés sur le principe de réciprocité correspondent à la volonté de manifester un lien social entre des personnes ou des groupes. À ce titre, ils ne sont pas exempts de la complexité inhérente aux rapports humains et mobilisent des enjeux de pouvoir et de reconnaissance.

La réciprocité est souvent réduite au bénévolat ou au don mais elle se traduit par d'autres interactions entre les divers types de relations économiques que sont le marché et la redistribution. Elle ouvre ainsi une perspective pour interpréter les modalités de solidarité à l'œuvre et agir dans une interdépendance des relations humaines. Il s'agit donc d'explicitier dans quelle mesure la réciprocité permet un encastrement des échanges marchands (de biens et services) dans les objectifs socio-politiques des associations et comment certains mécanismes de redistribution peuvent aussi activer ces mêmes ressorts. Au préalable il semble éclairant de s'attarder sur les logiques instituant et d'examiner de quelles façons elles interprètent et influencent ce principe de réciprocité.

Logiques instituant et modèles socio-économiques

Nous l'avons rappelé en introduction les dimensions sociale, économique et politique des associations sont indissociables. Les examiner de façon isolée conduit à une technicisation laissant de côté la spécificité associative, à savoir le projet collectif déterminé par les membres. Ce dernier prend corps à travers des logiques d'action qui articulent les conceptions partagées et les dispositifs adoptés dans les pratiques. Ces logiques fondatrices, prévalant à la création associative, se vérifient donc dans la cohérence entre les conceptions initiales des promoteurs des projets et leur mise en œuvre opérationnelle.

Les principales logiques, identifiées par les recherches sur la base d'analyses empiriques⁹ (domestique, d'aide, d'entraide, multilatérale, de mouvement) définissent les caractéristiques de l'association. Elles l'ancrent dans une histoire qui lui est propre et deviennent des logiques instituant traduisant des conceptions partagées. En découlent des représentations particulières de l'action collective, de la production structurant une approche des relations internes entre créateurs, usagers, membres, ... Les organisations sont également situées dans un environnement plus ou moins prégnant (institutionnel, politique, associatif, ...) dont elles ne peuvent totalement s'autonomiser et dont elles absorbent ou transforment les effets. Ce sont ces différentes tensions internes (maintien ou dépassement des logiques instituant) et internes/externes (normalisation, uniformisation, adoption de logiques isomorphes publiques ou privées) qui traversent le parcours associatif oscillant entre innovation et reproduction, entre télescopage et synergie.

Les différentes logiques repérées peuvent être rapidement caractérisées de cette façon :

⁹ Laville, J.-L., Sainsaulieu, R., 2016, *L'association. Sociologie et économie*, Paris, Fayard

- ▶ La logique domestique induit des liens affectifs forts entre les initiateurs où l'accent est mis sur la loyauté, la confiance, la fidélité. Ces derniers se regroupent dans le but de rendre service à des individus installant de fait une dépendance plus ou moins grande entre usagers et créateurs ;
- ▶ La logique d'aide se caractérise par une interprétation de la solidarité centrant les activités sur la réponse aux urgences sociales dans une démarche de sollicitude envers les plus démunis. L'action collective y est envisagée comme une action pour autrui, la délivrance de services pour des bénéficiaires qui ne sont pas membres dans la mesure où il existe une distance sociale entre les promoteurs de l'action et ces derniers ;
- ▶ La logique d'entraide aborde la solidarité comme un lien entre égaux, déterminé de façon volontaire. De ce fait, elle envisage l'action collective comme une action pour soi puisqu'elle émane d'un groupe homogène dont les participants sont dans l'égalité concernant leur situation. Elle témoigne d'une reconnaissance entre pairs et s'organise autour de codes partagés, de repères ;
- ▶ La logique multilatérale structure l'action collective autour de la réunion de parties prenantes multiples mettant l'accent sur l'élaboration de solutions pour l'ensemble de la collectivité ;
- ▶ La logique de mouvement induit une conception de la solidarité comme vecteur de transformation pour l'ensemble de la société, elle s'appuie pour ce faire sur le plaidoyer et l'expression publique. Les relations entre créateurs, créateurs et usagers-membres sont articulées autour de l'engagement pour une cause ce qui lui confère une forte capacité de mobilisation mais peut produire également une sorte d'essoufflement dû à un conformisme idéologique en interne.

On peut d'ores et déjà écarter les logiques d'aide et de mouvement qui ne semblent pas activées au sein des associations étudiées. Reste à examiner de quelle façon les logiques domestiques, d'entraide et multilatérale rentrent en dialogue avec les modèles socio-économiques et plus particulièrement le principe de réciprocité (en conservant à l'esprit qu'il s'agit d'une étude exploratoire et que nous n'avons pas pu procéder à des entretiens avec un large panel de parties prenantes ni à une étude approfondie des documents).

Une caractéristique est partagée entre les trois associations : elles présentent une logique fondatrice domestique.

Pour La Villa Mais d'Ici, elle est due à sa création par un couple (dont la photo est conservée en bonne place dans les lieux) qui a fédéré autour de lui un premier cercle de compagnies et d'artistes dont certains sont toujours présents. La gestion matriarcale des débuts a progressivement fait place à une gestion que l'on pourrait qualifier de familiale dont les ressorts sont restés identiques, à savoir la satisfaction des besoins du groupe sur fond de liens affectifs (projet conçu par des artistes pour des artistes visant à leur procurer des conditions de travail satisfaisantes).

Il a été noté des incompréhensions à l'arrivée de nouveaux résidents avec des habitudes de gouvernance différentes. Des pratiques plus descendantes ont alors fait irruption venant interroger les principes de fonctionnements horizontaux à l'œuvre depuis la création du lieu.

Elles semblent avoir ouvert une brèche dans cette logique domestique instituante sans pourtant ébranler l'ensemble de l'édifice.

À cette logique domestique se mêlent un certain nombre de caractéristiques d'une logique d'entraide. En effet, la conception de la solidarité en œuvre à La Villa est fondée sur des liens volontaires entre

égaux (les choix de gouvernance et de fonctionnement en témoignent) et l'action collective est interprétée en tant qu'action pour soi (un lieu pour les artistes, par les artistes) avec un accent mis sur l'égalité de situation entre tous les résidents-membres. Même s'il semble que pour des raisons diverses des comportements consuméristes soient repérés par manque d'intérêt pour la vie collective, manque de temps pour s'investir dans les instances de gouvernance, les valeurs situées dans un registre d'entraide, de solidarité constituent toujours une dimension forte du lieu. Ce type de fonctionnement confère une certaine indépendance collective à La Villa mais son pendant peut-être une forme de marginalité induisant un manque de moyens et une faible reconnaissance publique. On voit donc le lien à faire avec le modèle socio-économique de La Villa activant des ressorts de réciprocité jusque dans les relations marchandes majoritairement situées dans un rapport de solidarité avec les résidents. Ce fonctionnement apparemment fermé sur lui-même (il existe en fait des interactions avec le quartier, ses habitants, les autres structures associatives de la ville, ... mais elles sont pour partie fondées sur des liens informels) et générant une forme d'invisibilisation explique probablement une certaine frilosité des pouvoirs publics à soutenir le projet. On peut présumer une réminiscence du positionnement historique de la Villa (tiers lieux, militant, contre-pouvoir) qui se traduit par des soutiens publics accordés en majorité sur le volet développement local de l'association plutôt que sur son « cœur de métier » à savoir un lieu de fabrication de spectacles pour les artistes, par les artistes.

Concernant Adichats, on constate là aussi une logique instituante domestique dans la mesure où l'association a été créée par un petit groupe d'amis engagés dans la préservation du patrimoine et l'animation du territoire. L'irruption d'un nouveau volet d'activités liées à l'insertion professionnelle et sociale a confirmé un cheminement vers une logique d'entraide. Cette dimension d'activité par l'insertion économique a suscité le départ d'un certain nombre d'administrateurs historiques qui ne s'identifiaient plus au projet de l'association et a permis d'accueillir de nouveaux bénévoles davantage en lien avec les perspectives de développement d'Adichats. Quelques années plus tard l'agrément EVS a contribué à confirmer la logique d'entraide fondée sur une appartenance commune au territoire, un respect et une reconnaissance mutuels comme leviers de mobilisation pour dynamiser le territoire. Progressivement l'association s'engage dans une logique multilatérale en appuyant son action sur un principe d'élaboration par discussion (en interne avec des binômes salariés/administrateurs, en développant des coopérations territoriales, en élaborant avec les collectivités territoriales, ...) avec une multiplicité de parties prenantes.

Adichats présente donc un modèle socio-économique dans lequel la réciprocité demeure un principe structurant doublé d'une relation au marché peu explorée au préalable générant des soutiens publics supplémentaires dus notamment au volet insertion sociale et professionnelle qui a pris une place importante dans les activités de l'association. Le principe de réciprocité essentiellement incarné dans le bénévolat dès la création de l'association (fort engagement des membres, chantiers bénévoles) a trouvé d'autres modalités d'expression avec l'arrivée d'une logique d'entraide plus affirmée (engagement dans l'insertion par l'activité économique, EVS) et la diversification des partenaires tant publics que privés.

Enfin, pour La Sarbacane nous relevons également une logique domestique à l'origine de l'association avec la présence d'un « leader charismatique », le metteur en scène, qui fédère des bénévoles autour de son projet. Avec le départ de ce dernier et la volonté des nouveaux responsables de s'inscrire de façon plus affirmée dans une dynamique de développement local, l'association adopte une logique d'entraide. Elle ne situe plus sa représentation de la production dans le service rendu à des individus

(cours de théâtre, création artistique et diffusion, ...) mais dans une construction du territoire. La résultante est la diversification et l'augmentation des soutiens de la part des collectivités territoriales marquant une reconnaissance du projet, une reconnaissance de l'association comme acteur économique même si des incompréhensions demeurent. Le nouveau modèle socio-économique de La Sarbacane semble donc directement issu de cette bifurcation, de cette ouverture à son environnement proche.

VILLA MAIS D'ICI			
LOGIQUES	DOMESTIQUE	ENTRAIDE	MULTILATERALE
	Projet à l'initiative d'un couple qui a fédéré autour de lui Persistance de cet « héritage » dans les relations entre membres	Reconnaissance mutuelle entre pairs Accent mis sur l'égalité de situation des participants Priorité accordée à l'activité économique pour les membres Risque de marginalité par déficit d'écoute	Amorce de dialogue entre plusieurs catégories de partenaires, d'interlocuteurs Constitution d'un micro-espace public
Interprétation de la réciprocité	Tendance à une administration domestique, c'est-à-dire à satisfaire les besoins d'une « famille ». Interprétation de la réciprocité destinée à un groupe clos. Volonté marquée de passer d'une réciprocité entre pairs à une réciprocité associant d'autres acteurs (associations du territoire, habitants, ...). Affirmation grandissante d'une reconnaissance institutionnelle liée à l'inscription territoriale du projet (soutiens publics plus nombreux). La réciprocité entre membres reste le pivot du projet.		
ADICHATS			
LOGIQUES	DOMESTIQUE	ENTRAIDE	MULTILATERALE
	Projet à l'initiative d'un groupe d'amis Avec le renouvellement du CA et l'arrivée de nouveaux bénévoles cette logique tend à s'estomper mais son empreinte marque toujours l'association	Appartenance commune au territoire Proximité Respect et reconnaissance mutuels comme leviers de mobilisation pour une meilleure prise en compte du patrimoine	Capacité à identifier des partenariats Accent mis sur les bénéfices pour l'ensemble de la collectivité
Interprétation de la réciprocité	Réciprocité incarnée par le bénévolat comme fondement du projet, dans une ouverture plus large aux habitants, à tous les publics de plus en plus affirmée, dans un engagement pour l'insertion, dans des rapports négociés avec les pouvoirs publics. Ces multiples interprétations tendent à dessiner un modèle socio-économique dans lequel l'hybridation des principes est effective, la réciprocité en demeure l'axe structurant.		
LA SARBACANE			
LOGIQUES	DOMESTIQUE	ENTRAIDE	MULTILATERALE
	Projet à l'initiative d'un metteur en scène fortement lié à son activité de création Le tournant pris en 2016/17 tend à engager l'association dans une démarche moins identifiée à son initiateur	Volonté de signifier une appartenance commune au territoire Proximité, liens volontaires entre égaux	Modalités de dialogue entre interlocuteurs divers en cours de construction Tentative de mobilisation inter-associative pour créer du débat, de l'échange, mutualiser
Interprétation de la réciprocité	Réciprocité à l'origine même du projet, entendue comme vecteur de développement sous forme de bénévolat, de multiples prestations manifestant la volonté de créer un lien entre des personnes. Le modèle repose sur les diverses formes de réciprocité sans lesquelles il ne pourrait pas vivre. La nécessité d'un relais en termes de soutien public est criante pour palier un épuisement du bénévolat.		

Le résultat de l'imbrication entre logiques instituanes et principes économiques, en l'occurrence celui de réciprocité dans notre étude, permet de dessiner à grands traits une typologie des associations en fonction de leur interprétation de cette dernière :

- une approche de la réciprocité entre pairs marquée par une logique fondatrice domestique avec le risque d'un essoufflement par manque de reconnaissance extérieure et par manque de moyens financiers ;
- une approche de la réciprocité mue par une logique d'entraide portée de façon équilibrée par diverses parties prenantes allant des bénévoles aux pouvoirs publics constituant un modèle socio-économique hybride ;
- une approche de la réciprocité mue par une logique d'entraide presque exclusivement portée par les salariés, les bénévoles, les habitants mais peu présente dans les rapports avec les pouvoirs publics marquant un déficit de dialogue et de confiance.

A partir de cette typologie il serait possible d'identifier un certain nombre de points d'attention pour que la réciprocité soit mieux comprise et valorisée comme une ressource.

▷ CONCLUSION

Le recours à des modèles socio-économiques hybrides tels que ceux étudiés ici constitue le quotidien de nombreuses associations. Cette prééminence du pôle non monétaire incarné par la réciprocité est cependant soit ignorée, soit minorée, soit mise de côté (comme dans les documents administratifs et les bilans financiers) quand il s'agit d'examiner de près les fonctionnements associatifs. Le repérage et la valorisation des échanges liés à la réciprocité est à prendre en compte dans le double objectif de mieux saisir, d'une part à quel point ils sont importants dans les équilibres socio-économiques puisque l'apport de ces ressources est indispensable pour contrer des processus de marchandisation, de managérialisation et pour garantir une autonomie des associations, d'autre part, pour mettre en évidence l'inscription dans des processus de développement territorial. Les diverses coopérations avec d'autres entités représentent des alliances qui contribuent à créer le territoire dans une perspective de bien vivre et sont également des leviers pour drainer des ressources monétaires et non monétaires.

Sans avoir la prétention d'établir une liste exhaustive on peut noter quelques points d'attention autour desquels il devient possible de d'identifier et de valoriser la réciprocité. En deux mots, il s'agit de débattre et d'analyser.

Débattre

- ▶ entre parties prenantes de l'association (salariés, bénévoles, adhérents, membres, ...) au sujet du projet associatif, artistique et culturel, des équilibres de statuts, de rémunérations et de responsabilités, des processus de décision, ... Ces échanges sur le sens donné au projet et la façon de le mettre en œuvre permettent de maintenir l'implication de tous et d'enrichir les relations de réciprocité ;
- ▶ avec les autres entités, tous domaines confondus, œuvrant sur le territoire : autres associations, collectifs, réseaux, ... ;
- ▶ avec le tissu économique local (certaines ressources monétaires prennent appui sur des relations interpersonnelles de confiance et de reconnaissance du projet), avec les collectivités, avec les associations et autres entités du territoire.

Analyser en prenant appui sur les typologies proposés plus haut afin d'avoir une connaissance fine, donc une capacité d'argumentation, et sur plusieurs exercices :

- ▶ **du bénévolat (de ses motivations, de son rôle dans le projet, éventuellement des parcours des bénévoles, ...).** Il est aussi possible de procéder à un comptage du temps bénévole en fonction des catégories de bénévolat et éventuellement une valorisation monétaire ;
- ▶ **des modalités de régulations publiques dans lesquelles l'association est engagée afin d'appréhender les possibles espaces de co-construction de ces dernières et de repérer des « contournements » déjà en œuvre dans des relations a priori seulement tutélaires ou concurrentielles ;**
- ▶ **des coopérations territoriales pour repérer quels sont les interlocuteurs, qui ils pourraient être, quels sont les niveaux d'alliance existant ou à développer, réduire des réflexes de compétition, de concentration. A ce titre l'enquête décennale d'Opale sur**

les associations employeuses¹⁰ relevait ce phénomène de réseaux de coopérations territoriaux.

Les associations quelles que soient leurs activités sont loin de n'être que des organisations. Ce sont des espaces publics de délibération, de formation de l'opinion, d'émancipation. L'attention portée aux processus démocratiques générant de la réflexivité, de l'interrogation sur leur fonctionnement, leurs relations à l'action publique, leur inscription dans l'économie sociale et solidaire permet de situer l'association comme actrice du territoire. Leur capacité à se saisir autrement du rapport à l'économie constitue une richesse.

¹⁰ https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2020_opale_enquete_nationale_associationscultrellesemployeuses_17.03.21.pdf

REALISATION

Rédaction : Marie-Catherine Henry (Cose Comune), Luc de Larminat (Opale)

Remerciements pour leurs contributions à : Jean-Louis Laville (CNAM), Adichats (Marie-Georges Pagel Brousse, Aurélie Alonso), Sarbacane (Antoine Nicod Lancin, Alexandre Ninic), Villa Mais d'Ici (Linda Fraimann, Garance Plouzeau)



Les informations présentées dans ce document sont sous licence Creative Commons.

Par la présente licence (BY NC SA), Opale autorise l'exploitation de ces contenus à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, sous réserve d'en citer l'auteur « [Opale](#) & Cose Comune » et à condition qu'ils soient distribués sous une licence identique à celle-ci.

COSE COMUNE

Cose Comune articule ses missions autour de trois axes : la recherche, l'accompagnement, la formation. Ses travaux abordent le champ de la démocratie plurielle, de l'innovation sociale et démocratique, de l'économie solidaire à travers un certain nombre d'études, de recherches participatives, de publications.

OPALE

- ▷ POLE RESSOURCES CULTURE & ESS
- ▷ CENTRE DE RESSOURCES CULTURE POUR LE DLA

Depuis 35 ans, Opale soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles par le biais de travaux variés : études et observations, conception et diffusion d'outils, valorisation d'expériences, organisation de rencontres et de formations, aide à la structuration de réseaux, etc.

Opale porte également une mission de ressources pour le DLA, dispositif public national de soutien à l'emploi des structures d'utilité sociale, en partenariat avec l'[Ufisc](#) et la [Cofac](#).

Opale anime le site ressources « Culture & Économie sociale et solidaire » : www.opale.asso.fr.

LE DLA, UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT AUX STRUCTURES D'UTILITÉ SOCIALE OUVERT AU SECTEUR CULTUREL

Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.

Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de les soutenir dans le (re)développement du projet associatif, la pérennisation des emplois, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 1000 structures culturelles ont bénéficié de l'intervention d'un-e consultant-e depuis le début du DLA, ce secteur étant ainsi l'un des premiers accompagnés par ce dispositif généraliste.

Pour en savoir plus :

- Le site dédié au DLA : www.info-dla.fr
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : www.opale.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE



Cofinancé
par l'Union
européenne