

## ►►► LA RECIPROCITE, UNE DIMENSION STRUCTURANTE POUR LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

### NOTE DE SYNTHESE DE TROIS ETUDES DE CAS

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



© Adichats



© Sarbacane

Opale/CRDLA Culture a engagé un travail en partenariat avec Jean-Louis Laville (Cnam) et Marie-Catherine Henry (Cose Comune) consistant à produire, dans un premier temps, 3 études de cas sur 3 associations artistiques et culturelles œuvrant dans des domaines différents (spectacle vivant, arts visuels, patrimoine, animation du territoire) et exerçant des fonctions différentes (production, diffusion, éducation, préservation), afin d'examiner la place de la réciprocité dans leurs modèles socio-économiques : La Villa Mais d'ici (friche culturelle de création), Adichats (sauvegarde et animation du patrimoine), Sarbacane (scène nomade et buissonnière).

Ce document est une synthèse tirée du rapport<sup>1</sup> qui a clôt l'étude exploratoire centrée sur la place et l'importance de la réciprocité dans les modèles socio-économiques des associations citées. Elle en reprend donc les grandes lignes à savoir : une mise en perspective à partir de l'approche substantive de l'économie selon Karl Polanyi, un développement sur le principe de réciprocité en tant que caractéristique du fonctionnement associatif en général, et plus particulièrement des associations artistiques et culturelles, un résumé des 3 études de cas faisant apparaître le caractère structurant des échanges réciproques.

Les observations réunies ici à destination des DLA et des structures associatives sont suivies d'un certain nombre de propositions d'axes de progrès pour la valorisation, l'accompagnement et la mise en œuvre du principe de réciprocité ainsi que de quelques enjeux et perspectives à examiner dans le cadre des politiques publiques. Pour retrouver l'intégralité des 3 études de cas ainsi que davantage de précisions sur les divers principes économiques, les axes à partir desquels le principe de réciprocité a été analysé il convient de se référer au rapport.

## ▷ INTRODUCTION

Définie par l'article 1 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices », l'association s'affirme comme un contrat par lequel des individus peuvent se réunir et s'organiser librement, mais aussi agir collectivement et solidairement aux niveaux social et économique.

Les associations artistiques et culturelles, qu'elles soient de création, de diffusion pluridisciplinaire, de pratique amateur, d'actions culturelles, qu'elles concernent des collectifs d'artistes, des radios associatives, des écoles de cirque ou de musique, sont restées longtemps invisibles. « Considérées comme des acteurs mineurs, au mieux subversifs, du champ culturel, elles ont été assimilées tantôt à des entreprises privées au rabais, tantôt à un sous-service public vivant à l'ombre des institutions légitimes, tantôt à des rêveries utopiques entretenant le mythe d'un monde hors du vrai monde, où la coopération remplacerait la concurrence<sup>2</sup> ».

Si l'enquête d'Opale 2020 sur les associations culturelles employeuses<sup>3</sup> brosse le portrait d'un monde hétérogène, elle montre aussi comment celles-ci sont engagées dans « des logiques de réciprocité, d'égalité et de solidarité<sup>4</sup> ».

Ce domaine est caractérisé « par une effervescence et une dynamique créative sans précédent (Tchernonog, 2019) regroupant plus de 40 000 organisations, 300 000 travailleur-se-s, et qui représente 7 milliards d'euros cumulés de budget.<sup>5</sup> » S'appuyant sur le don, l'échange à égale dignité entre les personnes et la libre initiative des personnes<sup>6</sup>, les associations culturelles employeuses fonctionnent avec des instances dirigeantes variées, parfois collégiales et expérimentales et dénombrent plus de 50 millions d'heures de bénévolat<sup>7</sup>.

Les observations et analyses de cas réalisées dans le cadre du présent travail permettent de constater que le principe de réciprocité (bénévolat, participation de toutes les parties prenantes au projet, co-construction, don, échange non monétaire, troc, respect des droits culturels) est prédominant dans les modèles socio-économiques des associations observées. Son hybridation avec des ressources issues de la redistribution et du marché, qui

<sup>1</sup> Henry MC., de Larminat L., 2022. Les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles, la réciprocité comme dimension structurante – étude exploratoire

<sup>2</sup> Martin, P. et Offroy C., *Les associations culturelles employeuses*, 2019., p. 2

<sup>3</sup> Id.

<sup>4</sup> Laville, J.-L., 2019, « L'économie sociale et solidaire : pour une sociologie des émergences », *Informations sociales*, vol. 199, n° 1, p. 55.

<sup>5</sup> Martin, P. et Offroy C., *op. cit.*, p. 5

<sup>6</sup> Gardin, L., 2006, *Les Initiatives solidaires : la réciprocité face au marché et à l'État*, Ramonville-Saint-Agne, Erès, 2006

<sup>7</sup> Martin, P. et Offroy C., *op. cit.*, p. 20

elles-mêmes peuvent actionner des ressorts réciprocaires, constitue une réalité propre à l'économie sociale et solidaire. « Comme ressource, on l'assimile majoritairement à la participation volontaire (bénévolat, dons). Mais elle est aussi à appréhender dans sa dimension démocratique : mise en place d'espace de concertation et de co-construction d'une activité économique par et pour les acteurs d'un territoire. Elle peut être « inégalitaire » (don sans retour), se réaliser « entre pairs » (entraide mutuelle), « multilatérale » (situation de symétrie et d'égalité) »<sup>8</sup>. Cette particularité peut être considérée comme un socle pour alimenter, et peut-être reformuler, les échanges avec les pouvoirs publics dans des processus de co-construction.

## ▷ LA PLACE DE LA RECIPROCITE DANS LES PRINCIPES ECONOMIQUES

La conception orthodoxe de l'économie ne prend en compte que la création de richesses marchandes et occulte les flux qui correspondent à l'économie non monétaire. Cette assimilation de l'économie au marché invisibilise des processus axés sur des dynamiques de socialisation (libre association, espaces publics de socialisation<sup>9</sup>) ou de reproduction de la vie (travail non rémunéré, principalement pris en charge par les femmes, par exemple).

Or, l'économie peut être appréhendée de façon substantive, c'est-à-dire axée sur la satisfaction des besoins, à travers des interactions sociales. C'est ce qu'a formulé Karl Polanyi<sup>10</sup> en démontrant la pluralité des principes économiques. Outre le marché (échanges monétarisés de biens et services par la rencontre de l'offre et de la demande) et la redistribution (centralisation des ressources par une autorité, un pouvoir qui les répartit selon des normes dont l'État social est l'agent principal), il existe un autre principe économique : la réciprocité. Celle-ci peut être définie comme l'interdépendance ou la complémentarité instituée entre des entités ou des personnes selon un rapport symétrique. C'est la volonté de préserver ou de renforcer ce lien qui motive l'engagement dans la relation (le lien précède le bien).

La prise en compte et l'analyse de ces trois principes économiques conduit à ne pas réduire l'hybridation des ressources à la simple addition de financements émanant du marché et de la redistribution. Une telle démarche réintègre en effet la réciprocité en tant qu'échange économique qui ne se comprend pas comme un contrat marchand mais comme la volonté de préserver, de renforcer et de maintenir le lien social. La combinaison des ressources est alors un moyen de mettre en œuvre le projet associatif.

En adoptant une approche substantive de l'économie au sens de Karl Polanyi, c'est-à-dire en 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 des échanges économiques.

Cette réflexion est d'autant plus importante à prendre en compte quand est à l'œuvre ces deux dernières décennies, la généralisation du financement par appels d'offres, appels à projets et le poids croissant de la commande publique dans les modes de contractualisation entre pouvoirs publics et associations. Ils attestent d'un changement de fond dans la nature des relations : les associations ne sont plus perçues comme des sources d'innovation, que l'action publique viendrait encadrer et accompagner à travers des subventions, mais tendent à être réduites à de simples fournisseurs voire à des sous-traitants de services publics.

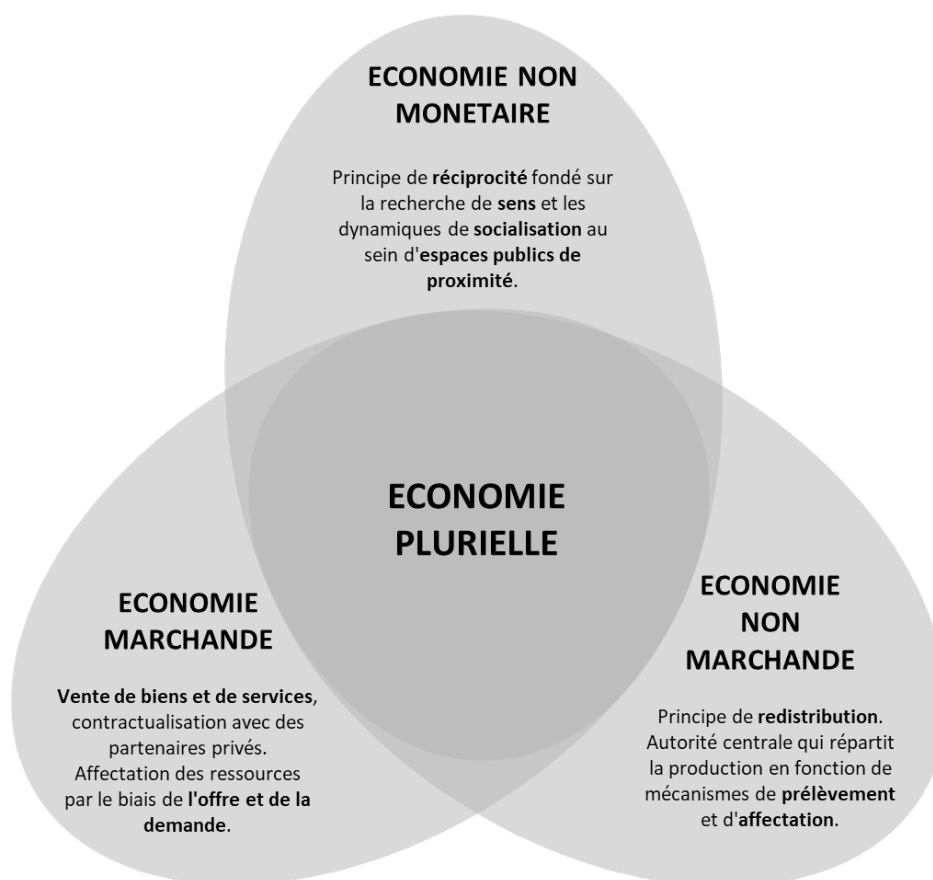
Ces modalités de financement accréditent un discours ambiant qui banalise l'économie plurielle et la réduit à une combinaison de financements publics et privés. De plus, laissant penser qu'il s'agit là de la seule voie soutenable pour le monde associatif, elles évacuent le rôle structurant des contributions humaines et territoriales. On assiste à un phénomène de marchandisation à travers une dépendance aux ressources privées (mécénat d'entreprise, fondations) et aux ressources commerciales (prestations de services). Dans un contexte de baisse des financements publics, ce glissement vers le modèle privé, peut s'avérer délétère pour les associations si elles n'impulsent pas une réflexion critique sur les modes d'inscription des ressources commerciales et privées dans un registre politique et réciprocaire. D'où l'intérêt d'inclure dans la réflexion, l'examen de la réciprocité dans les modalités de régulations publiques à l'œuvre ainsi que celui des marchés encastés.

<sup>8</sup> Gardin, L., 2022, *L'économie en ESS*, CRESS Hauts-de-France

<sup>9</sup> Eme, B., Laville, J.-L., (dir.), 1994, *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer

<sup>10</sup> Polanyi, K., 2011, *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire de l'homme*, Paris, Flammarion

## Hybridation des ressources – Économie plurielle



Source : L'économie plurielle, d'après Laville, J-L.

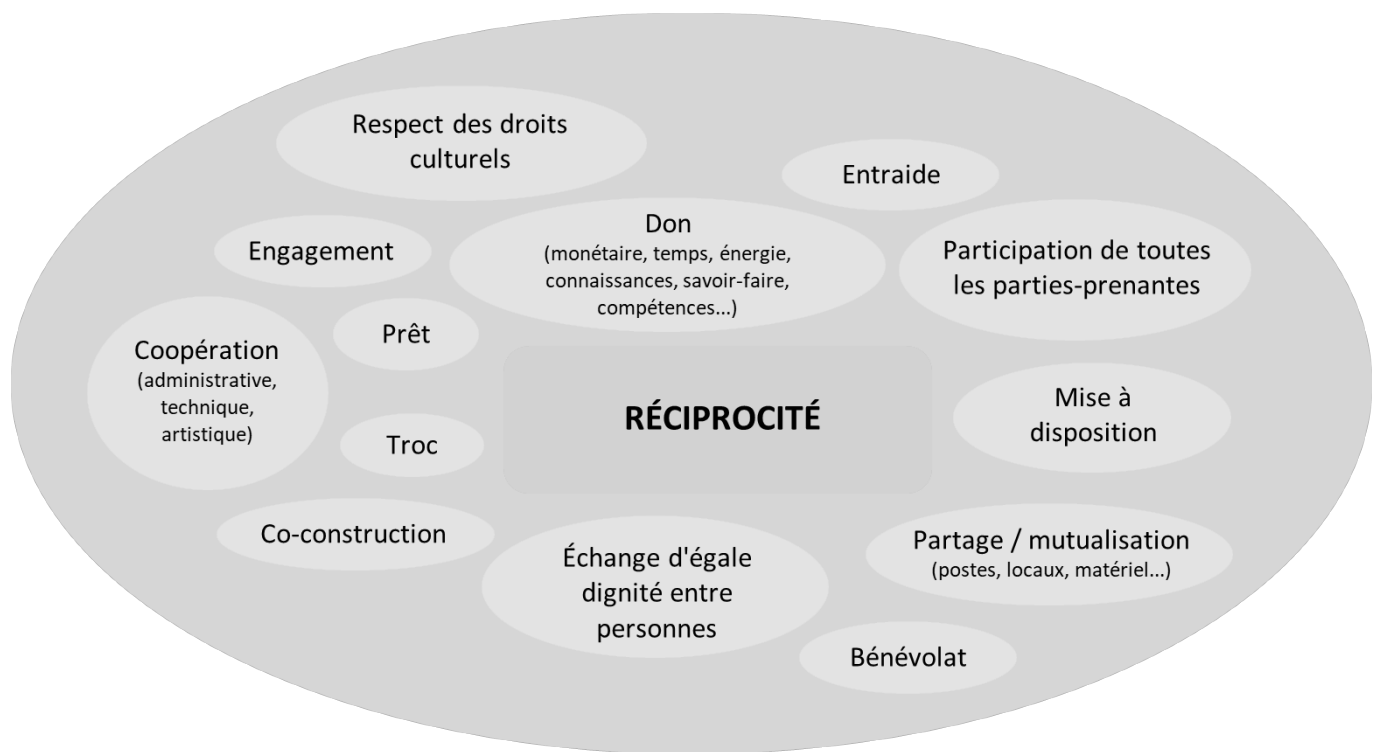
### ▷ LA RECIPROCITE DANS LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

« Il y a un siècle, dans son *Essai sur le don*, Marcel Mauss démontrait que le don n'existe pas en l'absence de contre-don et qu'il s'inscrit dans une triple obligation, celle de donner, de recevoir et de rendre. S'abstenir de donner, refuser de prendre ou négliger d'inviter, c'est en effet se soustraire à l'engagement mutuel, à l'alliance, bref, au lien social dont la réciprocité est à la fois l'origine et la condition.<sup>11</sup> » Pour Karl Polanyi, la réciprocité est un échange économique à part entière, arrimé à la volonté de manifester une relation sociale, il ne s'agit ni d'un commerce déguisé, ni d'un simple geste de générosité désintéressée. À ce titre, elle joue un rôle clé dans le fonctionnement des associations, dont la « création ne répond en effet ni aux injonctions de la puissance publique, ni à celles de la maximisation des profits<sup>12</sup> » : elle repose sur une volonté, impulsée par les personnes qui les animent.

Dans le cas des associations artistiques et culturelles ce principe de réciprocité est d'autant plus sensible que l'ensemble de leurs activités (création, échanges culturels, prestations marchandes) se réfère à une visée de solidarité, d'échanges culturels et artistiques, de dignité, de respect, de soutien mutuel. La proximité territoriale - et bien souvent disciplinaire (domaine artistique) - des personnes qui les font vivre ouvre ensuite à la possibilité du troc, de la relation humaine digne, du prêt, de l'entraide, de la mutualisation et de la coopération administrative, technique et artistique.

<sup>11</sup> Larminat (de), L. et Offroy, C., à paraître, « Réciprocité », Abécédaire des lieux intermédiaires, nouveaux territoires de l'art

<sup>12</sup> *Ibid*



Mais, la réciprocité n'est pas un simple retour à l'envoyeur. Principe social fondamental, elle déborde toujours le cadre bilatéral de l'échange originel. Elle renvoie à l'implication des acteurs associatifs dans la mise en œuvre de projets citoyens (au sens de personne au sein de la société), à l'ouverture [des associations] aux territoires et aux populations qu'elles côtoient, au bénévolat qui s'y déploie, c'est-à-dire à la liberté dont disposent les personnes – artistes, spectateur.rice.s, habitant.e.s du quartier ou d'ailleurs... - de faire don de leur temps, de leur énergie, de leurs connaissances, de leur savoir-faire, en somme de leur participation à une aventure collective.<sup>13</sup> »

La réciprocité met l'accent sur la participation des personnes, qu'elles soient bénévoles, citoyen.ne.s, salarié.e.s ou usager.ère.s dans la définition et la mise en œuvre de l'action associative, en interrogeant les opportunités de prise de responsabilité et l'ouverture de l'accès aux instances de décision, selon une logique de coopération et d'interdépendance. De fait, mettre l'accent sur la réciprocité dans les modèles socio-économiques attire l'attention sur la capacité à mobiliser des modalités de démocratie interne, c'est-à-dire sur la contribution d'une diversité de parties-prenantes pour co-construire l'action associative.

Elle permet également de penser l'association comme « espace public de proximité »<sup>14</sup> où les personnes peuvent s'impliquer dans des démarches de débat et de délibération collective. La réciprocité se fonde, en outre, sur l'ancrage territorial : les trois études de cas réalisées focalisent l'attention sur les coopérations territoriales, c'est-à-dire sur l'ancrage des associations dans des réseaux territoriaux de coopérations leur permettant de créer des synergies multisectorielles et de mobiliser, voire de fédérer, les forces vives des territoires où elles sont implantées.

Repérer comment la réciprocité favorise l'échange d'égale dignité entre personnes et leur participation à l'élaboration d'initiatives et de coopérations territoriales permet d'insister sur son apport dans la construction de modèles socio-économiques aptes à maintenir la spécificité associative, c'est-à-dire à activer l'expression d'une démocratie économique citoyenne en toute autonomie.

<sup>13</sup> Larminat (de), L. et Offroy, C., à paraître, *op. cit.*

<sup>14</sup> Eme, B., Laville, J-L., (dir.), 1994, *op. cit.*

## ▷ DES PISTES D'ANALYSE DE LA RECIPROCITE

Nous avons émis l'hypothèse que les outils élaborés en 2022 à l'occasion d'une recherche participative sur les modèles socio-économiques des associations de l'éducation populaire (Ajep)<sup>15</sup> pouvaient être adaptés aux associations artistiques et culturelles dans le cadre de cette étude exploratoire. En effet, tant ces dernières que les Ajep présentent une difficulté à penser l'articulation entre leur projet associatif (ou projet politique, culturel, artistique) et leur modèle socio-économique dans un contexte où les énergies sont concentrées sur le premier et génèrent peu de questionnement collectif sur le second. Pour les unes et les autres les restrictions budgétaires et les changements dans les modalités de financement portent à infléchir cette tendance.

Les associations, quelles qu'elles soient, sont encadrées dans des contextes sociaux, politiques et territoriaux ; c'est-à-dire que pour mener à bien leurs activités elles développent des réseaux de bénévoles, s'inscrivent dans un contexte institutionnel au sein duquel interviennent des modalités de régulations publiques et tissent des coopérations avec d'autres entités du territoire.

Les trois entrées qui ont été privilégiées pour mener la recherche participative de 2022 sont l'analyse du bénévolat, des modalités de régulations publiques et celle des coopérations territoriales<sup>16</sup>.

Elles nous ont semblé pertinentes pour engager le présent travail, sachant qu'il conviendrait de l'étendre à un panel plus large afin d'adapter les typologies aux réalités des associations artistiques et culturelles. Nous avons néanmoins dans ce premier travail exploratoire utilisé les trois typologies co-construites avec les Ajep. Elles constituent des photographies utilisées comme outils de réflexion au niveau des associations. Renseignées sur plusieurs exercices budgétaires elles permettent d'approfondir et de mettre en évidence des dynamiques, de constituer des agrégations au niveau de plusieurs associations, d'une ou de plusieurs fédérations, d'un réseau afin de renforcer la capacité de négociation avec les partenaires institutionnels. À terme elles peuvent contribuer à l'élaboration d'outils de gestion et d'argumentation avec les partenaires.

### Typologie du bénévolat

Elle permet de qualifier les types de bénévolat dans l'association de façon à identifier des manques, à mieux repérer des potentialités, à prendre en compte des parcours de bénévoles, éventuellement à repenser les relations salariés/bénévoles. Il est aussi possible de valoriser monétairement les temps d'engagement bénévole de façon à les faire apparaître dans les budgets comme des ressources mobilisées.

Plusieurs types d'engagement bénévole ont été identifiés selon deux entrées :

- ▶ Le moteur de l'engagement : relève-t-il d'un engagement territorial, militant, ou d'un engagement expérientiel ?
- ▶ Le rôle dans l'association : s'agit-il d'un bénévolat de production, de gestion, de représentation ou d'usage ?

|                        | TYPE DE BENEVOLAT | CARACTERISTIQUES                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moteur de l'engagement | Territorial       | Engagement dans une dynamique territoriale et la construction de pratiques avec les habitant.e.s.                                                                                                                                |
|                        | 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. |
|                        | Production        | Implication dans l'organisation logistique et technique des activités.                                                                                                                                                           |
|                        | Gestion           | Implication dans les tâches de gestion et d'administration.                                                                                                                                                                      |

<sup>15</sup> Henry, M.-C., Laville, J.-L., 2021, *Les modèles socio-économiques des AJEP*, Rapport pour le FONJEP

<sup>16</sup> "L'analyse des ressources mobilisées par les initiatives solidaires doit permettre de répondre à la question suivante : la réciprocité est-elle, pour reprendre les termes de Polanyi, "intégratrice", ou se voit-elle au contraire instrumentalisée par l'une des deux autres formes d'intégration économique que sont le marché et la redistribution ?" L. Gardin - Les initiatives solidaires, 2005. P 45

|  |                       |                                                                                                                                                 |
|--|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Représentation</b> | Implication dans la vie de l'association en tant que citoyen.                                                                                   |
|  | <b>Usage</b>          | Implication dans la vie de l'association, adhésion au projet en tant que membre, adhérent, sympathisant, disponible pour des « coups de main ». |

## Typologie des régulations publiques

La valorisation de la réciprocité est à compléter par l'examen des modes de régulation permettant d'obtenir des fonds émanant de la redistribution. Il s'agit là d'identifier la nature des relations aux pouvoirs publics de façon à positionner l'association en tant qu'interlocuteur dans des dynamiques de co-construction de l'action publique et de débat sur les critères de financement. Autant de réflexions à mener en interne dans le cadre de processus démocratiques.

4 types ont été repérés :

- ▶ Les régulations concurrentielles avec une mise en compétition des associations entre elles ou avec des entreprises (appel à projets, appels d'offre, ...)
- ▶ Les régulations tutélaires strictes avec obligation de se conformer à des critères et normes préétablis ouvrant droit à financement
- ▶ Les régulations tutélaires aménagées avec une possibilité d'amender les critères et les normes pour prendre en compte les réalités associatives
- ▶ Les régulations négociées avec une élaboration conjointe de critères de financement

| TYPES DE REGULATION | CARACTERISTIQUES                                                                                          | MODALITES                                                                                                        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONCURRENTIELLE     | Mise en compétition des associations entre elles ou avec des entreprises.                                 | Appel d'offre marchés publics- Appel d'offre 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. Labels nationaux, conventions avec cahier des charges, plus fréquent dans le secteur médico-social   |
| TUTELAIRE AMENAGEE  | Critères et normes pouvant faire l'objet d'un amendement pour prendre en compte les réalités associatives | Subvention, conforme à l'intérêt public local, soutien à la création, Résidence, appel à manifestation d'intérêt |
| NEGOCIEE            | Elaboration conjointe de critères de financement.                                                         | Subvention de fonctionnement, de partenariat                                                                     |
|                     |                                                                                                           | Convention pluriannuelle d'objectif                                                                              |
|                     |                                                                                                           | Appel à projet concerté                                                                                          |

## Typologie des coopérations 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 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.

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, ...)

## VILLA MAIS D'ICI

### Friche culturelle de création

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 m<sup>2</sup> datant de 1920 est occupé à partir de 1986 par une entreprise de production audio-visuelle 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.

La Villa Mais d'ici est devenue 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 pour 240 personnes résidentes et 40 structures artistiques.

#### TRAITS SAILLANTS DE LA RÉCIPROCITÉ

- **La gouvernance collégiale constitue « l'ADN du lieu »** : les résidents à travers un conseil d'administration collégial de 12 personnes (issues des résident.e.s, les salarié.e.s sont invités à certains CA) gèrent le lieu, une assemblée de villageois est associée en amont des décisions et donne son avis, et enfin une fois par an des états généraux se propose de travailler tous ensemble sur les objectifs, les directions à prendre.
- **La relation aux personnes habitant le quartier est autant formelle** (atelier, participation, conventions, réseau de partenaires : centres sociaux, MJC, associations culturelles, éducatives ou sociales...) **qu'informelle**, « ils viennent juste parler, échanger, boire et manger, participer ponctuellement à une animation ». Certaines personnes entretiennent des liens très proches, mais « ils ne font rien de particulier, ils sont là. » Cet informel est un élément important dans la relation au quartier, aux personnes qui participent aux échanges culturels de cette façon. Cela a permis à des jeunes de s'intégrer petit à petit dans des activités du lieu, à d'autres de devenir salariés, à des femmes du quartier de se lancer dans la cuisine en testant des ateliers cuisine à la Villa.
- **Le bénévolat des 240 résidents** (avec des investissements différents suivant les personnes) est essentiel au fonctionnement du lieu tant pour l'apport en travail, que pour des principes d'autogestion et de participation des personnes. Il est estimé entre 8 000 et 14 000 heures chaque année. Le lieu ne fonctionnerait pas sans ce bénévolat de production et de gestion
- L'ensemble des ressources marchandes peut être considéré comme issues d'un **marché encastré** (imbriqué dans des relations sociales, politique et humaine dignes) donc fortement teinté de réciprocité. En effet, la quasi-totalité provient de la location d'espaces (prix constitué plutôt sur un partage de loyer plus que sur un prix de marché, aucun profit n'est recherché) et de la refacturation des charges et flux aux résidents. Il s'agit bien de relation marchandes ayant pour fondement des relations de confiance, de solidarité puisque les prix de location modiques témoignent d'une volonté de parvenir à un équilibre financier sans faire de profit. Ou encore, les prix à la buvette ont pour objectif de favoriser le vivre ensemble.
- **Les soutiens publics issus de la redistribution sont très modestes** et toujours dans des relations d'appels à projets, et peu en fonctionnement pour le projet en lui-même de la Villa. Cette relation confirme la difficulté de la puissance publique, de la collectivité locale à être dans une relation réciprocitaire, à reconnaître le projet, sa place sur le territoire et le travail artistique (exception : le soutien du conseil régional pour le dispositif sur la permanence artistique).

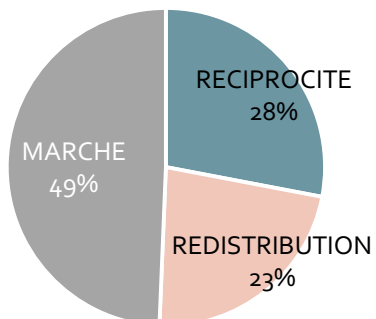
#### Remarque

Nous observons une prédominance dans le modèle socio-économique du « marché » (49% du budget), mais comme nous l'avons vu il s'agit d'un marché encastré, donc proche des principes de la réciprocité. Mais si on intègre cette notion de marché encastré, la réciprocité représente dès lors plus des 2/3 du budget. Le modèle socio-économique de la Villa Mais d'ici repose prioritairement sur la réciprocité.

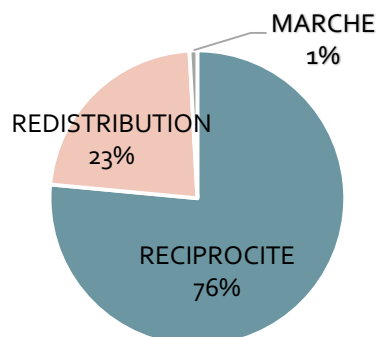
Si le pôle redistributif (la puissance publique) s'affirmait un peu plus dans un projet de co-construction avec l'association, il est très probable qu'il renforcerait le pôle réciprocitaire (la participation et les échanges sur le quartier, la dynamique sur le bénévolat...), mais également le pôle marchand encastré dans ces relations. Cet

équilibre dans le modèle hybride est mis en difficulté par des partenaires publics dont l'apport et l'échange risquent de rester trop cantonnés à des relations de service, voire marchandes.

**Répartition des ressources avec une  
acceptation de la réciprocité limitée au  
bénévolat**



**Répartition des ressources avec une acceptation  
de la réciprocité prenant en compte les  
encastresments marchands et territoriaux**



## ADICHATS

### Sauvegarde et valorisation du patrimoine

« C'est le sud Gironde, il n'y avait rien...c'était une réserve d'indien...du terreau de gilets jaunes...il faut deux voitures par famille, ce qui n'existe pas par les politiques publiques, il faut le faire nous-mêmes. » En 1981, un groupe de jeunes étudiant.e.s en architecture et en histoire décide de créer une association pour restaurer un patrimoine exceptionnel mais très abîmé, celui des châteaux clémentins de la vallée du Ciron. Adichats, « A Dieu soyez » en gascon<sup>17</sup>, 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 les personnes du territoire par le vecteur de l'histoire, du patrimoine et une inscription forte dans l'éducation populaire.

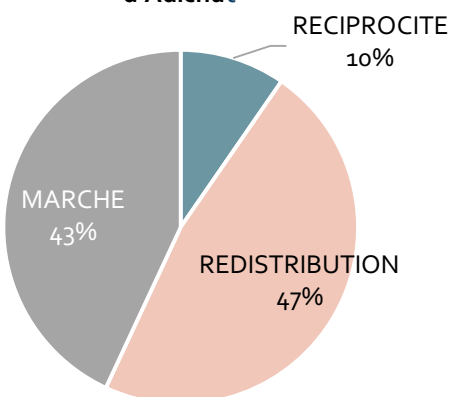
#### TRAITS SAILLANTS DE LA RÉCIPROCITÉ

- **Un bénévolat très divers** (production, expérientiel, gestion) et très important : ouverture au territoire, aux personnes participants bénévolement aux chantiers liés au patrimoine, aux besoins des personnes habitants le territoire proche, à leurs idées et participation. Ouverture d'un espace de vie sociale, d'un espace d'animation locale, Maison pour tous.
- **L'association est une pépinière d'initiatives citoyennes.**
- Recherche permanente de travailler des **modalités participatives de gouvernance** et de pilotage des projets.
- Des **mises à disposition de locaux publics** : bail emphytéotique de 40 ans, prêt gracieux de salles, d'espaces d'activités, de camping, ou de fourniture de repas, des mises à disposition de personnel
- **Co-construction réelle entre la puissance publique et l'association** pour les chantiers de bénévoles (construction des règlements d'intervention), valorisation des engagements non monétaires dans les discussions sur les subventions, les appels à projets. Idem avec la région, la CPO est un véritable travail de partenariat.

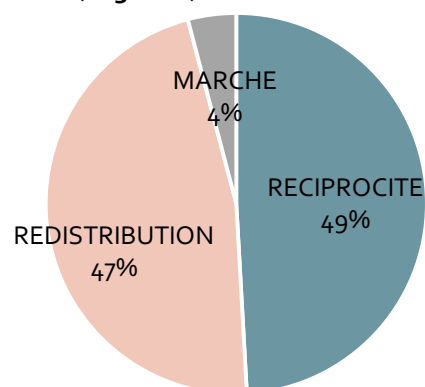
#### Remarque

De prime abord, le budget présente un équilibre entre les ressources issues du marché et de la redistribution, et une faible part issue de la réciprocité. En analysant comment se construisent les ressources marchandes (appels à projets, chantier d'insertion, chantier restauration patrimonial), on s'aperçoit que sans la réciprocité, sans les différents types de bénévolat (expérientiel, de production), ces ressources marchandes n'existeraient pas. Sans les relations de co-construction avec la puissance publique, sans les mises à dispositions des collectivités locales, le rôle de la redistribution serait probablement moins marqué. Avec cet angle d'analyse, la réciprocité apparaît comme le point d'articulation avec les deux autres pôles.

La réciprocité apparaissant dans le budget en hybridation avec le marché et la redistribution d'Adichat



La réciprocité dans le budget une fois pris en compte la place de la réciprocité dans le marché (encastré) et la redistribution (négociée) d'Adichats



<sup>17</sup> Adishatz (Gascon) Terme de salutation, utilisé aussi bien pour dire bonjour que au revoir, en principe à une personne que l'on vouvoie.

## SARBACANE

### Scène nomade et buissonnière

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 et à sa dynamisation 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.

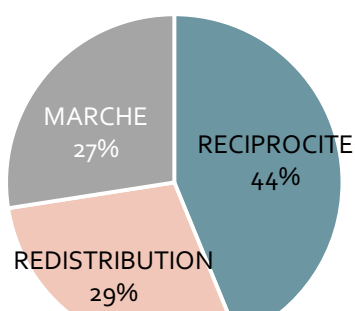
#### TRAITS SAILLANTS DE LA RÉCIPROCITÉ

- **Un bénévolat important** (de production, de gestion), un fort intérêt des personnes sur le territoire pour le projet. L'équipe salariée réduite fait partie du projet en lui-même (ne pas empêcher la participation des personnes par une trop grande professionnalisation). 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.
- La relation aux entreprises locales va de la prestation de service, au mécénat monétaire ou pas, à des échanges non monétaires, et à un soutien aux entreprises locales, les collaborations avec les PME, les artisans, les commerçants, sont fréquentes. Nous ne parlerons pas de co-construction mais davantage de **partenariats ponctuels** qui témoignent néanmoins de l'ancrage territorial et de la prise en compte par le tissu économique lucratif de l'intérêt général de l'action de l'association et de ce qu'elle apporte au territoire.
- **Des relations réciproques avec de nombreuses collectivités locales** : des mises à disposition de locaux, d'espaces, de moyens techniques matériel, de la communication. L'association construit petit à petit avec certaines collectivités une relation de partenariat illustrée par un mode de contractualisation de convention pluriannuelle d'objectif. Avec une communauté de communes, elle chemine et coconstruit la politique culturelle locale. Pour d'autres collectivités, l'association est une ressource pour construire leur politique publique culturelle, mais la co-construction n'est pas encore reconnue et travaillée comme telle. Ainsi, les **modes de contractualisation liés à la commande publique sont utilisés, mais ne sont pas adaptés à la relation réciproque** qui s'est installée avec le temps et l'implication de l'association sur le territoire.

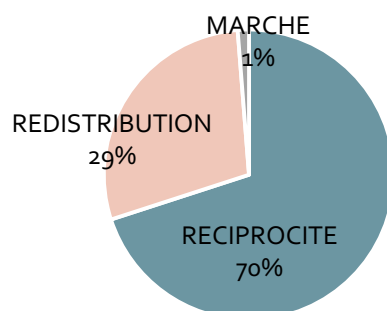
#### Remarque

Il est dommage que dans le cadre de la loi NOTRe, la relation de l'ensemble des collectivités avec l'association ne soit pas plus cohérente et partagée sur le territoire entre collectivités locales, départements, région et associations. La part prépondérante des ressources issues de la réciprocité s'explique en priorité par l'investissement considérable des porteurs du projet (fondateurs, salarié.e.s, bénévoles, personnes habitant le territoire) ainsi que par la mobilisation que le CA et les salarié.e.s ont suscité autour du projet. La part de la redistribution est encore modeste, et tend à s'étoffer depuis 2019, mais pourrait se transformer en marché si les appels à projets se développent trop fortement. La complexité des montages financiers auxquels les collectivités territoriales se livrent induit probablement une dose de porosité entre marché et redistribution. Enfin, la part des prestations reste faible et n'a pas vocation à trop se développer au risque de perdre l'essence du 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



## ▷ QUELQUES PISTES ET POINTS DE VIGILANCE POUR ACCOMPAGNER ET AIDER AU DEVELOPPEMENT DE LA RECIPROCITE

Le modèle socio-économique hybride de ces trois associations n'est pas nouveau. Il relève d'un fonctionnement largement repéré dans les associations où le pôle non monétaire incarné par la réciprocité constitue un pivot autour duquel gravitent la redistribution et le marché. Nous ne sommes donc pas dans l'utopie d'un modèle socio-économique qu'il s'agirait de plaquer, mais dans un modèle tout à fait réaliste qu'il s'agit de consolider.

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, et 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.

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.

Des soutiens publics et des accompagnements portant sur ce pôle réciprocitaire existent déjà, il s'agit maintenant de les renforcer, de les formaliser dans des politiques publiques cohérentes et lisibles.

Nous notons six points de vigilance pour débattre, analyser, accompagner et favoriser ce principe économique de réciprocité.

### Renforcer l'encastrement social

Les relations économiques sont insérées dans une structure de relation sociale qu'il s'agit de renforcer, de développer. Plusieurs points peuvent être accompagnés :

▶ **Débattre de la qualité et du sens des relations avec les collectivités, les associations, les entreprises locales :**

- Avec les entreprises, certaines relations marchandes décrites ne peuvent être comprises que par la médiation de relations interpersonnelles de confiance qu'elles ont su tisser avec des personnes autour du projet.
- Avec les collectivités, les associations du territoire, ce sont aussi avec le temps, des relations de confiance et de mieux vivre ensemble qui se construisent. L'encastrement social inclut également les partenariats, les coopérations, les solidarités, les échanges entre divers champs associatifs tissés à l'échelle du territoire avec les collectivités ou avec les réseaux.

Travailler et analyser ces relations permet de créer des coopérations et des synergies d'action qui ont du sens pour l'association et son projet.

▶ **Analyser le sens des relations aux personnes et la façon dont elles se mettent en place au sein de l'activité de l'association (vous pouvez utiliser ESS'perluette, la démarche de progrès basée sur l'économie solidaire et les droits culturels <https://www.opale.asso.fr/article673.html>) :**

Vérifier et discuter avec l'association que :

- Les personnes soient accueillies à travers les activités de l'association dans des contextes qui favorisent la rencontre et l'échange, entre les personnes elles-mêmes, comme entre elles et les artistes
- L'association permet aux personnes impliquées dans les projets de choisir et d'agir en fonction de leurs valeurs et dans le respect de leurs identités culturelles et plus largement, prêter attention à l'expression des diversités culturelles

- L'association permet de prêter attention aux populations en difficultés et aux territoires isolés en facilitant les accès aux biens et services culturels proposés, ainsi qu'à la pratique en amateur ou la création partagée
- Elle informe et sensibilise le public sur les pratiques d'économie solidaire développées dans la structure, sur la manière dont ces pratiques se retrouvent dans les différentes activités (création, diffusion, production, etc.) et à quelles réalités elles correspondent
- Elle conçoit et construit des activités AVEC les personnes (contributions à différentes étapes de conception et de réalisation des projets), et favorise la construction de projets collectifs imaginés notamment avec les amateurs : existence d'espaces de concertations, instances dirigeantes ouvertes, ... ?

► **Avec l'équipe salariée et les bénévoles, plusieurs points de vigilance peuvent être débattus en interne de l'association :**

- Associer les salarié.e.s et les bénévoles aux processus de définition ou redéfinition du projet associatif, et du projet artistique et culturel
- Trouver le juste équilibre dans le projet en évitant une mainmise des élu.e.s ou responsables de la structure sur l'avenir des salarié.e.s et de leur emploi, ainsi qu'une mainmise des salarié.e.s sur l'avenir du projet
- Limiter les trop grands écarts de rémunération et de statut au sein de l'équipe salariée d'une même structure
- Favoriser l'évolution des compétences, de l'autonomie et de la prise de responsabilité de chaque salarié.e et bénévoles en particulier les jeunes et/ou des femmes.
- Dans les modes d'organisation et de travail en équipe, veiller au respect du travail de chacun.e et à l'écoute des points de vue et projets de tou.te.s, ainsi qu'à la transparence des processus de décision
- Anticiper la question de la transmission du capital social et symbolique (valeurs, projets, idées) et des évolutions à long terme.
- La capacité des associations à pérenniser un bassin de bénévoles actifs soutenant le projet et impliqués dans l'action quotidienne et/ou les processus décisionnels est primordial pour enrayer la dérive vers une prédominance de la professionnalisation gestionnaire et permettre le maintien d'une dynamique d'échanges entre les personnes, de construction des services et activités en fonction des demandes et besoins émanant des territoires.

Ces questions non exhaustives sont autant de balises qui favorisent lors d'un accompagnement le travail de la question de l'encastrement social.

## Renforcer l'encastrement territorial

Un second type d'encastrement est à renforcer, l'encastrement territorial des activités économiques, c'est-à-dire la création d'un réseau d'interdépendances à l'échelle du territoire local ou régional permettant de se nourrir des complémentarités de chaque association. L'enquête d'Opale sur les associations employeuses mettait en avant, entre autres, ce phénomène encourageant de réseaux de coopération territoriaux entre associations.

► **Il pourra s'agir d'accompagner les associations à :**

- Réduire les réflexes concurrentiels et la compétition pour établir des partenariats de projet avec les autres acteurs du territoire situés sur le même secteur d'activité : favoriser la coopération plutôt que la compétition, envisager la mutualisation.
- Inciter à établir également des partenariats avec des acteurs du territoire issus d'autres secteurs, mais également impliqués dans l'économie solidaire (autres domaines culturels, environnement, sport, sanitaire et social, insertion...).
- Suggérer qu'il serait plus conforme aux principes de l'association d'éviter les positions hégémoniques et les processus de concentration, en se contraignant à une auto-limitation, en soutenant (ou en laissant la place) par exemple aux nouvelles initiatives qui émergent sur le territoire. Cela revient à s'accorder sur l'idée que l'aide au "plus petit que soi" ne génère pas une limitation du pouvoir d'action, mais bien un enrichissement collectif.
- Accompagner et valoriser les systèmes de mises à disposition solidaires (de personnes, de matériel, de ressources financières, de savoir-faire) et des aides indirectes qui peuvent relever de comportements marchands, de la redistribution privée ou de la réciprocité.

- ▶ **Avec les entreprises prestataires, fournisseurs, deux types de questionnements peuvent être travaillés :**
  - Encourager et privilégier le choix de fournisseurs et prestataires aux pratiques solidaires et équitables. Par exemple connaître et faire connaître l'origine et le système de production des boissons et aliments, passer progressivement le travail bureautique sur logiciels et réseaux non propriétaires, accorder des préférences aux prestataires en statut associatif ou coopératif ou aux entreprises d'insertion...
  - Encourager le développement des pratiques respectueuses de l'environnement (recyclage de déchets, investissements dans les énergies renouvelables, limitation de la consommation d'énergie...)

## Renforcer la co-construction et privilégier des modes de régulations négociées

Il est plus complexe d'accompagner sur les questions de régulations publiques puisqu'elles font l'objet de négociation entre les associations et les pouvoirs publics. Cependant un certain nombre de points favorisant une culture de la co-construction peuvent être identifiés.

- ▶ **Développer une capacité dans les associations à débattre en interne :**
  - Afin de bien identifier l'origine des ressources : distinguer si les aides sont attribuées uniquement à partir de critères fixés par les financeurs - régulations tutélaires - ou à partir de négociations entre la structure et les financeurs - conventions négociées
  - Accompagner et exploiter l'ensemble de la palette des aides indirectes. Les aides indirectes sont de nature variée : mise à disposition de personnel, de locaux, d'espaces, de communication, intermédiation de personnes, exonérations de charges sociales, exemption de TVA.
  - Quand ces ressources émanent de particuliers, d'associations, des entreprises du secteur privé ou de l'économie sociale et solidaire, il convient de favoriser et valoriser les motivations qui relèvent de la solidarité et de la réciprocité (transfert de savoir-faire, prêts de matériels, participation et échanges entre adhérents, fonds mutualisés, mécénat de compétences, « coup de main », troc, etc..).
  - Afin de répertorier les modalités de régulations avec les pouvoirs publics, examiner leur adéquation, leurs limites, les difficultés qu'elles génèrent
- ▶ **Développer une capacité des associations à construire un argumentaire en faveur de la régulation négociée**
  - En s'appuyant sur des coopérations territoriales
  - Afin de peser sur le cadre institutionnel et générer des formes innovantes dans les dispositifs institutionnels, dans une perspective d'interdépendance entre associations et pouvoirs publics. Il s'agira de travailler sur des conventions pluriannuelles d'objectifs ou des conventions de partenariats plus adaptées aux modèles socio-économiques des associations.

## Renforcer les marchés encadrés

On l'a vu dans les 3 études de cas, les échanges marchands et les échanges monétaires avec le secteur privé lucratif s'inscrivent bien souvent dans une logique de marché encadré. C'est-à-dire que ces ressources sont générées par des relations de confiance, la reconnaissance de l'expertise de l'association plus que par une seule relation d'échanges de biens et de services. Pour mieux comprendre son modèle-socio-économique et mettre en lumière une autre dimension de la réciprocité, l'accompagnement pourra :

1. Aider à préciser les types de rapports noués avec les clients pour voir s'ils sont motivés par les objectifs sociaux de l'association (l'association est préférée à une entreprise du secteur lucratif en raison de ses objectifs)
2. Favoriser entre associations des modes de prestations, d'échanges marchands teintés de réciprocité où le lien précède le bien, où la solidarité prime sur le marché (établir un prix adapté et relativement modéré, éviter le profit, favoriser la mise à disposition de personnel, la mutualisation, la coopération, établir des devis susceptibles d'être revus à la hausse ou à la baisse, travailler sur la transparence, la solidarité, le respect et la dignité de chacun.e).

---

## 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](http://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](http://www.info-dla.fr)
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

---

AVEC LE SOUTIEN DE



MINISTÈRE  
DE LA CULTURE

SECRÉTARIAT D'ÉTAT  
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE SOLIDAIRE



Cofinancé  
par l'Union