

# Chapitre 10

## Évaluation des activités des associations de jeunesse, sports et éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle

*Romain Demissy, ATEMIS*

*Sandro de Gasparo ATEMIS*

### **Introduction**

Les modèles socio-économiques sont au cœur d'un questionnement récurrent au sein du monde associatif depuis une dizaine d'années comme en témoigne le chapitre 3 de cet ouvrage, rédigé par Mathilde Renault-Tinacci. La plupart des travaux concernant les modèles socio-économiques des associations relèvent plusieurs mutations majeures affectant ces dernières : tensions structurelles sur les financements (Tchernonog, Prouteau, 2019), « marchandisation » (Giraud, 2016 ; Tchernonog, 2013), morcellement de l'activité en projets et développement d'une logique gestionnaire (Gaulejac, 2005 ; Maisonnasse *et al.*, 2019), forme de l'évaluation en décalage avec l'activité concrète. Se développe une représentation, autour de deux scénarios alternatifs archétypaux, de deux visées irréconciliables : soit l'association se tient à sa raison d'être politique, et alors elle devrait faire sans une partie des financements, soit elle abandonne son projet politique pour tenir financièrement. Cette représentation tend à réduire la dimension économique aux enjeux de financement (Bucolo *et al.*, 2019).

La plupart des travaux concernant les modèles socio-économiques formulent le dilemme de cette alternative et insistent sur la nécessité de penser une troisième voie (Bucolo *et al.*, 2019). D'autres scénarios sont ainsi proposés, à l'instar de celui d'une « démocratie plurielle<sup>1</sup> ». Nous proposons dans ce chapitre de penser le dépassement de la dichotomie entre le politique et le financier à partir d'une double analyse : sur le

---

1. Allocution de Jean-Louis Laville lors de l'assemblée générale du FONJEP du 28 juin 2017(extrait du procès-verbal de l'AG).

plan du modèle économique et sur celui du « travail réel », lu comme la manifestation concrète de celui-ci. Si les mutations qui affectent le monde associatif sont bien de nature à poser la question du modèle économique, il apparaît que la concentration sur les formes de financements n'est pas à la hauteur de l'enjeu. Pour expliquer cela plus précisément, il nous faut présenter brièvement ce qu'est un modèle économique.

L'expression de « modèle économique » ou « modèle socio-économique » fait écho à de multiples acceptions (Bucolo *et al.*, 2019)<sup>2</sup>. Nous parlerons ici de « modèle économique ». Par cette expression, nous entendons l'agencement d'une dynamique productive articulant des dimensions réelles, monétarisées et institutionnelles. Certes les flux monétaires ont leur importance dans le modèle économique d'une structure, mais ils sont loin de dire le tout de celui-ci (Gaglio *et al.*, 2011). En effet, la production de valeur est un phénomène réel avant d'être traduit monétairement. L'activité d'une association est d'abord concrète, avec des effets eux-mêmes concrets et mobilisant du travail et des ressources non moins réelles. Qu'il existe un décalage entre la dynamique réelle et les flux monétaires est une problématique courante des modèles économiques, que ce soit pour les associations ou les entreprises. La dynamique de production de valeur est aussi encadrée institutionnellement dans un ensemble de règles, de conventions, dont une partie porte sur la traduction monétaire du processus réel. C'est notamment ce que nous apprennent les travaux de l'école de la régulation en économie (Boyer, Saillard, 2002 ; Tertre, 2017 ; Hubault, Tertre 2008 ; Laurent, Tertre, 2008 ; Demissy, 2018). L'analyse en termes de modèle économique porte sur l'organisation productive d'une structure – ou d'un ensemble de structures. Elle cherche également à articuler l'analyse des dimensions réelle, monétarisée et institutionnelle de cette organisation productive. Cela se traduit, pour une organisation donnée, par la prise en charge cohérente d'enjeux propres aux activités productives relevant de six registres de questions reliés entre eux :

- la proposition de valeur ou l'intention de production de valeur, ainsi que les modalités d'accès pour les bénéficiaires ;
- le mode de mobilisation et de développement des ressources matérielles et immatérielles ;
- le mode d'organisation du travail ;
- le mode de contractualisation, de conventionnement ;

---

2. Voir également l'introduction de cet ouvrage.

- le mode de financement de l'activité et les modalités de transformation et de répartition de la valeur sous forme monétaire ;
- le mode de gouvernance et les modalités d'évaluation tant internes qu'externes.

Pour le dire autrement, le modèle économique relie des enjeux politiques et des enjeux de financement au sein d'une activité de production dont la configuration effective suppose une certaine cohérence (Tertre, 2017). De manière dominante, cette cohérence est construite par l'application d'une logique « industrielle ».

Par « logique industrielle » nous entendons une manière d'examiner les activités s'appuyant sur des hypothèses élaborées pour penser la production de biens, mais étendues ensuite au-delà (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 150-157 ; Detchessahar *et al.*, 2003 ; Tertre, 2005 ; Demissy, 2018). Ces hypothèses concernent par exemple la possibilité d'anticiper la valeur qui sera produite, de la normaliser, de la stabiliser dans un produit ou service dont on peut déterminer à l'avance l'utilité. C'est également l'idée de bénéficiaires, clients ou financeurs pleinement capables de définir leurs besoins avec précision et ainsi d'anticiper parfaitement l'utilité d'un bien ou d'un service lorsqu'il leur est présenté. Cette logique, c'est aussi une conception du travail réduisant celui-ci à la réalisation du prescrit, soit à une somme de tâches programmées. C'est la conception d'un management des femmes et des hommes, dès lors tourné intégralement vers l'enjeu de la maîtrise du procès de production, percevant alors tout écart de conformité comme une anomalie à faire disparaître.

Cette « logique industrielle » est aujourd'hui dominante, au sens où ces axiomes constituent des repères presque « naturels » pour les acteurs. L'idée que l'on puisse à l'avance définir le service qu'apporte une association semble tout à fait indiscutable. Pourtant, les activités des associations, comme toutes les activités relationnelles et servicielles, sont porteuses d'éléments rendant particulièrement peu pertinente la « logique industrielle ». En effet dans une relation de service, il y a nécessairement un bénéficiaire. Ce bénéficiaire est obligatoirement coproducteur du service, car sans sa participation, rien ne peut fonctionner (Hill, 1977 ; Gadrey, 1992). Le porteur du service ne peut faire autrement que de mobiliser les ressources du bénéficiaire. Or, le porteur du service ne peut connaître à l'avance la capacité du bénéficiaire à contribuer, ni les ressources dont il dispose. La singularité et la subjectivité des bénéficiaires rendent inopérante l'idée qu'il ne faudrait pas d'écart entre le prescrit et ce qui

sera réalisé. Non seulement il y aura un écart, mais c'est dans cet écart que se situe la valeur même du travail des associations. Les activités des associations sont donc particulièrement « servicielles » et ont des caractéristiques faisant perdre toute pertinence à une lecture selon la « logique industrielle ». Une lecture servicielle déplace l'enjeu du management dans de telles structures. Celui-ci n'est plus la maîtrise, mais la capacité à mettre au travail le contenu de l'écart entre le prescrit et le réel, à le reconnaître, à l'investir d'une lecture collective autrement dit stratégique, voire politique.

Cette lecture servicielle des activités associatives, nous l'avons expérimentée auprès d'associations de jeunesse et éducation populaire (JEP) dans le cadre de travaux menés par le laboratoire Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services (ATEMIS) pour le Fonds de coopération jeunesse et éducation populaire (FONJEP) de juin 2018 à mai 2019 et portant sur les « modèles socio-économiques ». Pour cette expérimentation, l'ATEMIS a expérimenté un accompagnement auprès d'une dizaine d'associations d'Ille-et-Vilaine. Cet accompagnement a pris la forme de huit réunions collectives mêlant :

- des apports conceptuels concernant les modèles économiques et l'ergonomie de l'activité;
- des temps d'ateliers au cours desquels les participants étaient amenés à mettre en forme puis à partager leur propre expérience en mobilisant les concepts et outils proposés;
- des temps de présentation par chacun et chacune des sujets travaillés;
- des temps de présentations approfondies de cas analysés par l'équipe d'intervenants-chercheurs.

Quatre structures se sont portées volontaires pour être analysées plus spécifiquement au cours d'un dispositif individuel, articulant analyse du travail et analyse du modèle économique. Avec cette expérimentation, nous avons confirmé l'hypothèse selon laquelle la conception et la mise en œuvre du modèle économique – donc les conditions de son évolution – relèvent d'une responsabilité de la fonction de direction des associations, dont le travail consiste à articuler et mettre en cohérence plusieurs registres :

- relations aux financeurs et contractualisation;
- gouvernance, organisation du travail, suivi d'activité;
- rapport au travail réel, à l'activité concrète des personnes, et animation managériale.

Nos travaux nous ont permis de mettre en évidence le rôle central du dispositif d'évaluation dans la gouvernance et le pilotage économique des structures. Cela nous a conduits à élaborer une hypothèse complémentaire sur laquelle revient le présent chapitre : la conduite d'une trajectoire économique (c'est-à-dire l'évolution du modèle économique de la structure) demande de mettre au travail la démarche d'évaluation. Dans cette mise au travail, nous retrouvons l'idée d'une évaluation principalement pensée dans une perspective « industrielle ». Il nous semble dès lors nécessaire de dessiner les contours d'une évaluation « servicielle ».

### ***Vers une approche servicielle de l'évaluation***

Après cette présentation des fondements théoriques de notre démarche, il nous semble indispensable, avant d'aborder quelques illustrations issues de nos interventions, d'évoquer un certain nombre de postulats qui donnent corps à la « doctrine » mobilisée. Par ce terme nous désignons un corpus de concepts opérationnels et de méthodologies qui orientent l'action.

Nous tenons ici à signaler qu'une certaine originalité de notre approche réside dans l'articulation entre les apports de la théorie économique, exposée plus haut, et les apports des sciences du travail, tout particulièrement de l'ergonomie de l'activité. En effet, celle-ci se révèle utile pour penser le rapport entre les dimensions formelles des activités économiques et leur dynamique réelle à l'œuvre dans le travail des personnes. Le concept d'un écart toujours irréductible entre le travail « prescrit » et le travail « réel », tel que développé par cette discipline depuis les années 1970 (Dejours, 1993), permet de construire un cadre de pensée et des méthodologies servant à analyser, dans les situations de travail, le rapport entre ces deux polarités. Notre approche se fonde ainsi sur une analyse économique de l'écart entre travail formel et travail réel, par nature irréductible, mais qu'il est nécessaire d'appréhender si l'on cherche à construire un modèle économique aussi cohérent que possible au regard de la dynamique économique concrète (création de valeur, échanges et coopérations, régulations collectives, réalisation d'arbitrages et prises de décision, etc.).

Plusieurs postulats, issus de ce croisement de regards, ont guidé notre démarche. Nous avons déjà mentionné le premier, qui consiste à mettre à distance les questions monétaires, dans un premier temps, pour interroger la dynamique économique dite « réelle » mise en œuvre par l'association,

grâce au travail et aux coopérations de ses acteurs. Le second postulat affirme qu'une transformation du modèle économique ne relève pas d'un exercice « sur table », c'est-à-dire de la conception d'un modèle théorique que les acteurs seraient en charge d'appliquer, mais d'une réflexion sur le travail de direction, celui-ci étant au cœur de la fabrication empirique et située du modèle économique de la structure. L'objectif étant d'outiller les fonctions de direction pour être mieux à même de penser les enjeux économiques, à la hauteur des orientations politiques de l'association, et d'agir pour faire évoluer les pratiques. Plus précisément, nous considérons que l'un des éléments structurants du travail de direction consiste en la recherche permanente d'une mise en cohérence des six registres du modèle économique. La question de l'évaluation apparaît alors comme le vecteur central du travail de direction. La possibilité pour la structure associative de bâtir un modèle économique pertinent, capable d'articuler visée politique et dynamique économique, dépend de la pertinence du dispositif d'évaluation (objets, acteurs, outils, temporalité, etc.). Le troisième postulat consiste à identifier dans les limites des pratiques évaluatives « classiques », le plus souvent imposées par des acteurs externes (financeurs, autorités de tutelle, etc.), les traits caractéristiques d'une pensée économique relevant de la logique « industrielle », au sens décrit plus haut. En témoignent par exemple la prédominance des critères quantitatifs de mesure ; un lien tacite – et prétendument mécanique – entre déploiement d'une action et réalisation de sa finalité ; la sous-estimation des effets médiats dans le temps et dans le périmètre d'acteurs. La construction d'un dispositif d'évaluation pertinent à l'usage de la fonction de direction demande de mettre à distance ce genre d'outils, inadaptés sur le plan économique, pour aborder le problème à partir de la nature servicielle et relationnelle des activités portées par les structures associatives.

Du point de vue du travail de direction, l'évaluation apparaît également comme le moyen d'articuler le rapport à l'organisation interne et le rapport aux acteurs externes. L'évaluation fondée sur la mise en débat du travail réel est un puissant moyen de reconnaissance, vecteur de santé pour les salariés et d'engagement pour les bénévoles, et un exercice de réflexivité, source d'apprentissages et de régulation nécessaire dans une action collective (Ulmann, 2019). Elle est au service de la fonction managériale de la direction et de l'encadrement intermédiaire et rend l'organisation à la fois vivante, réflexive et apprenante. L'évaluation fondée sur l'analyse économique du travail, en donnant une place prépondérante à l'instruction des dimensions de la valeur et des ressources immatérielles mobilisées,

consolide une capacité d'argumentation vis-à-vis des partenaires et des financeurs donnant à la finalité de l'action la priorité sur l'allocation des moyens financiers. Elle est au service du « dialogue de gestion », d'une part pour donner du sens aux projets proposés, d'autre part pour aider à comprendre les déterminants multiples du succès d'une action, relevant parfois d'autres acteurs territoriaux avec lesquels le financeur est également en relation.

Ces postulats ont guidé les travaux d'expérimentation auprès du FONJEP, dont nous reproduisons les principaux éléments d'analyse concernant trois structures volontaires pour un travail plus approfondi.

### CENTRE SOCIAL DE VITRÉ

Le centre social d'une commune de 20 000 habitants anime une maison de quartier, située au milieu d'une cité composée de plusieurs résidences collectives, à la périphérie de la ville. Parmi les activités proposées aux jeunes du quartier, le centre organise un « atelier d'accompagnement scolaire ». Il s'agit d'une action très appréciée et fréquentée, qui attire deux fois par semaine de nombreux enfants et offre l'occasion d'une rencontre avec leurs parents.

L'enquête réalisée auprès du centre nous permet d'accéder à plusieurs supports de présentation de cette activité : le site internet, le rapport d'activité, une vidéo promotionnelle à destination des habitants, un entretien de recrutement d'une bénévole. Les supports à destination des familles mettent en avant la fonction d'« aide aux devoirs », accompagnée par des activités récréatives et ludiques, comme des jeux, de l'initiation à l'informatique, de l'écriture, des sorties périodiques, favorisant la socialisation, l'autonomie et l'épanouissement des enfants, le tout encadré par une équipe de salariés du centre et de personnes bénévoles. Le rapport d'activité mentionne le fait que l'« aide aux devoirs [...] vise non seulement à favoriser la réussite scolaire des enfants, mais a aussi pour but de soutenir les familles dans leur fonction parentale » et indique que « les salariés sont également disponibles pour accompagner les familles » dans les relations avec l'école et « tout ce qui concerne [...] l'épanouissement de l'enfant ». Lors de l'entretien avec une candidate bénévole, ancienne directrice d'école, la responsable de la maison de quartier met l'accent sur orientations que cherche à tenir l'équipe d'animation : ce n'est pas une « simple » aide aux devoirs, mais une action qui cherche à réduire

le fossé culturel et social entre les familles du quartier et à soutenir les parents. Sur un plan formel, l'atelier se déroule deux fois par semaine, tous les mardis et les jeudis, pendant deux heures, de 16 h 30 à 18 h 30. Il accueille entre 35 et 40 enfants, 15 enfants sont sur liste d'attente. L'encadrement est assuré par deux salariées, une animatrice enfance-jeunesse et une animatrice famille, ainsi qu'une quinzaine de bénévoles, la plupart retraités, dont de nombreux anciens professionnels de l'éducation nationale. Le financement est assuré par la caisse d'allocations familiales (CAF), par la collectivité locale et par le Département, une partie marginale venant de contributions des familles. La principale dépense est représentée par les charges de personnel des deux animatrices, calculées sur la base de quatre heures d'animation par semaine et des temps marginaux de régulation ; les autres dépenses couvrent les achats pour les goûters, le matériel d'atelier et les jeux, quelques prestations externes (yoga, musique, sorties).

L'analyse du travail permet de mettre en lumière d'autres dimensions essentielles de cette activité. Nous nous limiterons ici à trois observations. La première relève d'une interaction entre la mère d'un enfant, qui s'inquiète auprès des animatrices des résultats scolaires de son fils, et l'une de celles-ci, lui répondant que l'« aide aux devoirs » est un bon choix, pour offrir à l'enfant un espace collectif soutenant. La deuxième concerne le choix de privilégier les fratries dans l'admission des enfants : sur un total de 60 enfants accueillis (tous n'étant pas présents au même moment), on compte en effet 37 familles différentes ; de nombreux frères et sœurs sont présents ensemble, parfois jusqu'à trois enfants d'une même famille. La troisième observation porte sur l'animation de la réunion mensuelle avec l'ensemble des bénévoles participant à l'atelier, où sont passés en revue les enfants, l'un après l'autre, pour un temps de transmission d'informations, d'appréciation de leur évolution (scolaire, comportementale), d'analyse collective des difficultés, à partir d'un ensemble de données dont chacun possède un bout. Le contenu de la réunion révèle que l'attention est portée, à travers le suivi des enfants, à leur situation familiale : emploi des parents, conflits conjugaux, précarité alimentaire, difficultés d'intégration (langue, culture...), etc., jusqu'à la prise en compte des relations de voisinage dans les immeubles. Le collectif de bénévoles est en capacité de mobiliser de nombreuses ressources, des connaissances et des dispositifs d'aide, liés à l'inscription des personnes dans un dense tissu associatif local. On découvre progressivement que l'enjeu de l'atelier, partagé par



le collectif d'encadrants, ce sont les familles du quartier, en particulier les plus démunies, bien plus que la seule situation scolaire des enfants.

Ces trois observations nous aident à saisir que le périmètre de valeur du dispositif « accompagnement scolaire » est bien plus large que l'« aide aux devoirs » annoncée par les supports de communication : le travail des animatrices – et les coopérations qu'elles coordonnent – vise à entretenir une communauté d'acteurs au service des familles en situation de précarité sociale (pour de multiples raisons) et plus largement au service de tout le quartier. Par le truchement de cette communauté de bénévoles, le centre est ainsi en capacité de mobiliser un ensemble de ressources, relevant de plusieurs registres d'action (social, sanitaire, alimentaire, financier, etc.), qu'il ne pourrait jamais assumer seul. Il joue alors le rôle d'un « intégrateur » de ressources au bénéfice du territoire (le quartier). C'est cette orientation qui donne du sens à l'engagement des personnes.

Le travail réel des animatrices – c'est-à-dire le champ où se déploie leur savoir-faire de métier pour répondre aux enjeux et aux tensions de la prescription – consiste alors à tenir les deux polarités du dispositif : d'une part, les conditions permettant de créer une « accroche » relationnelle vis-à-vis des parents, dont la préoccupation immédiate porte sur la réussite scolaire de leurs enfants (d'où une proposition mettant en avant l'aide aux devoirs) ; d'autre part, la dynamique d'accompagnement des familles et d'animation de la communauté professionnelle (salariés et bénévoles) permettant de réaliser la visée « politique » de l'action. L'aide aux devoirs apparaît comme le support nécessaire pour « autre chose » que de l'aide aux devoirs, c'est-à-dire construire un écosystème d'acteurs composé de bénéficiaires et de professionnels.

Une fois posée la dynamique réelle de ce dispositif porté par la maison de quartier, comment penser son économie dans le temps ? Quand les enjeux relatifs à la valeur et aux ressources mobilisées ont été cernés, comment instaurer une organisation capable de soutenir et développer cette dynamique ? En particulier sont ici questionnés deux registres, celui des moyens (temps) et de leur financement et celui des conventions d'engagement des acteurs au service d'une professionnalisation du collectif. En effet, un élément de fragilité constaté avec la directrice du centre consiste à définir les moyens alloués aux animatrices sur la base de la description « faciale » du dispositif (c'est-à-dire l'aide aux devoirs deux fois deux heures par semaine), et non sur sa dynamique de valeur et de ressources réelle (développement d'un écosystème coopératif d'acteurs à

l'échelle du quartier). L'autre élément critique étant l'absence de formalisation des engagements réciproques entre le centre et les bénévoles, en explicitant la visée et les enjeux de l'action commune, ce qui fragilise le rôle des animatrices et empêche la construction d'une forme d'autorité professionnelle, reconnue, dans le pilotage de l'écosystème. La conséquence de ces deux points de fragilité est que tout repose, de manière trop implicite, sur les épaules des animatrices, en termes de régulations informelles, de débordement des temps disponibles, de responsabilité dans les arbitrages du quotidien, avec un risque réel d'épuisement de leurs propres ressources personnelles (pouvant aboutir à des manifestations diverses : accident de santé, conflits interpersonnels, désengagement subjectif, etc.). Il apparaît ici que l'évaluation ne peut se limiter à une simple « justification » des moyens accordés par les financeurs, mais que son rôle serait de révéler l'ampleur de la valeur en jeu dans le travail des acteurs et d'identifier les enjeux d'organisation du travail permettant de soutenir la dynamique des ressources mobilisées (engagement des salariées et des bénévoles, compétences, qualité des relations, etc.).

#### RADIO ASSOCIATIVE C-LAB

C-Lab est une radio du réseau des radios campus, basée à l'université de Rennes 2. Créée en 1996, l'association compte quatre salariés et accueille régulièrement des jeunes en service civique ; elle compte environ 150 adhérents bénévoles, principalement des étudiants, qui prennent en charge l'essentiel des activités de production et d'animation des émissions proposées par la radio. L'association assure à la fois une activité de production radiophonique et une activité associative de socialisation et animation de la communauté des adhérents. L'équipe salariée est chargée de la coordination, de l'encadrement et de la formation des bénévoles, qui constitue la véritable ressource donnant vie à la radio universitaire.

L'association tire ses revenus principalement de subventions, notamment du Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER, État) et des universités de Rennes 1 et Rennes 2. Les apports des universités se transforment progressivement en financement de prestations demandées à C-Lab, sur la base d'activités spécifiques participant à la communication interne de l'université : des émissions à thème, des « plateaux » avec invités lors d'événements académiques, des contenus informatifs transmis par la direction de l'université, etc. D'autres prestations rémunérées apportent des compléments de revenu à l'association, comme la

couverture d'événements en ville, l'élaboration de projets pédagogiques avec les écoles, des formations aux médias, le passage d'annonces des collectivités. Cette évolution du financement vers la prestation de services oblige à assurer un suivi des activités et à en garantir une qualité « professionnelle ». Se crée ainsi une tension entre deux conceptions de l'activité de C-Lab : une activité « professionnelle » de production d'émissions et la gestion de contenus à la demande des financeurs et une activité associative d'animation d'une large communauté de bénévoles engagés dans un processus d'apprentissage. Deux conceptions portées par les deux entités universitaires, l'une demandant des résultats à la hauteur d'une radio professionnelle (qualité des formats et productivité en nombre d'émissions), l'autre demandant de limiter la présence de salariés pour justifier d'une subvention allouée à l'animation de la vie étudiante. Confrontée à un dilemme insoluble, au risque de mettre en péril sa pérennité, l'équipe passe un temps considérable à construire des supports de négociation avec les deux structures.

Parmi les événements réguliers, les C-Live sont des concerts organisés dans les locaux de l'université, avec de jeunes musiciens de la scène rennaise ou bretonne, produits par l'équipe de C-Lab, en partenariat avec le service audiovisuel de l'université et une deuxième association d'étudiants, active dans la production cinématographique. Les C-Live sont l'aboutissement d'un long processus de dialogue avec les services de l'université pour la mise à disposition de locaux et de matériels techniques à l'équipe de C-Lab (salle d'enregistrement, table de mixage, matériel de prise de son et d'enregistrement professionnel). Parallèlement, une coopération a été imaginée avec l'association de cinéma de l'université, Scen'Art, qui prend en charge la prise de vue, la transmission en direct des concerts sur les réseaux sociaux et la réalisation d'un clip pour les musiciens. La coordination et la production opérationnelle des concerts sont assurées par C-Lab.

L'analyse économique des C-Live nous intéresse dans la mesure où elle permet de mettre en lumière l'écart significatif qui peut exister entre une dynamique de coopération très dense, produisant beaucoup de valeur pour l'ensemble des acteurs impliqués et sa traduction en termes d'échanges monétaires. Avec un sourire et les mains occupées à transporter plusieurs boîtes alimentaires, le coordinateur des C-Live nous fera remarquer qu'il dispose d'un budget de 7 euros pour le *catering* des artistes, qui consiste en l'achat des ingrédients permettant de composer un houmous dans les locaux de l'association.

En réalité, l'organisation de ces concerts est l'occasion de nombreux échanges, avec des effets croisés utiles pour tous les partenaires. C-Lab bénéficie de la mise à disposition à titre gracieux par le service audiovisuel d'un studio et du matériel technique, rarement utilisé en raison d'une réduction des effectifs du service au cours des dernières années et le recours à des prestataires externes par l'université. Le matériel électronique étant particulièrement sensible, son utilisation par C-Lab permet d'en garantir un certain entretien, que ne peuvent plus assurer les agents de l'université, et d'éviter ainsi sa dégradation au fil du temps. Un échange de même nature existe également entre le service audiovisuel et l'association Scen'Art, concernant le matériel vidéo et l'appui technique des agents, en échange du maintien en service des équipements inutilisés. C-Lab offre à des groupes de musique locaux un espace de promotion à travers l'audience de la radio, en échange de la production de contenus pour la programmation de la chaîne. Il s'agit la plupart du temps de groupes émergents, ayant déjà une bonne expérience de la scène et en recherche d'une professionnalisation. Cela passe notamment par la programmation dans des festivals locaux qui dépend de leur capacité à se faire repérer par les programmeurs et par l'appréciation du public. L'enregistrement d'un C-Live représente un véritable tremplin, car l'émission est suivie par des producteurs et des programmeurs de musique de la région. L'équipe est fière d'avoir aidé plusieurs groupes à accéder à des scènes inaccessibles jusque-là. L'enregistrement vidéo du concert par les bénévoles de Scen'Art, qui en profitent souvent pour produire un clip au format des réseaux sociaux pour le groupe, est pour ces derniers une occasion d'apprentissage d'un format spécifique, présentant des contraintes techniques particulières et demandant la maîtrise de certaines techniques de réalisation. En retour, ils offrent au groupe de musique un clip que celui-ci pourra utiliser pour sa propre promotion, alors qu'il a rarement les moyens pour autofinancer une telle production. Enfin, entre C-Lab et Scen'Art, il existe un véritable compagnonnage, fait du plaisir à coopérer autour des concerts et d'autres projets qui sont nés de cette première collaboration (formations, prestations...).

La préservation du matériel électronique du service audiovisuel ainsi que l'entretien de son studio d'enregistrement, le soutien apporté à un groupe pour qu'il accède à la visibilité d'un label ou d'un programmeur et le développement de compétences techniques très pointues par les bénévoles représentent des champs de création de valeur très significatifs. Les enjeux financiers dérivés de cette activité, reposant sur des échanges qui

n'impliquent quasiment aucune transaction monétaire, peuvent être très importants. Le budget de 7 euros est à la fois anecdotique, sur le plan monétaire, et porteur de sens, car il permet au coordinateur d'offrir de bonnes conditions d'accueil des musiciens et des techniciens : tout le monde apprécie un moment convivial en « cassant la croûte » après le concert ! Un petit geste qui nourrit la qualité de la coopération et des ressources immatérielles à l'œuvre dans cet écosystème. L'évaluation apparaît ici comme nécessaire pour repérer des formes de création de valeur par le travail et les coopérations entre acteurs, que les deux conceptions dominantes du financement ont tendance à masquer. Le modèle de la subvention d'une activité d'animation de la communauté étudiante ne permet pas de saisir les enjeux financiers liés à l'usage des équipements, à la scène musicale territoriale ou encore aux dynamiques de professionnalisation des bénévoles. Le modèle de la prestation, en ciblant à l'avance des activités spécifiques bénéficiant des financements, détourne l'attention de la valeur économique d'autres activités, notamment en raison des protocoles de *reporting* demandés. Or, pour que les dynamiques de création de valeur puissent donner lieu à des financements adaptés, il est nécessaire que l'évaluation permette aux acteurs de reconnaître les effets utiles produits et de s'accorder sur des contreparties monétaires, selon les possibilités de chacun.

### TOUT ATOUT

L'association Tout atout est née dans les années 1980-1990 sous l'impulsion de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), à l'initiative d'éducateurs et de personnalités politiques. L'association est née sur l'idée d'un projet d'alphabétisation et d'action par la culture auprès des jeunes. Axée autour de l'écrit, du théâtre, de la bande dessinée, l'association a connu une première vie. Elle a également connu de grandes difficultés avant de renaître en 2003-2004, avec un nouveau projet associatif beaucoup plus autonome vis-à-vis des administrations publiques et notamment de la PJJ. Aujourd'hui, l'association est portée par deux salariés animant des dispositifs qui visent à permettre à des jeunes de s'émanciper par l'action artistique et ainsi de s'insérer socialement. Dans ses statuts, l'association propose de la réinsertion sociale par l'action culturelle ainsi que de l'inclusion sociale. Tout atout est à l'interface avec des acteurs du champ artistique, du secteur social et du secteur culturel.

L'association intervient à travers trois actions récurrentes. La première est *L'Hypocrite*, un journal gratuit fait par des jeunes avec l'aide d'une salariée de l'association et l'appui de graphistes professionnels. Le journal traite de thématiques d'actualité en mobilisant les acteurs culturels rennais, des partenaires ou personnalités, le tout mis en forme *via* des ateliers d'écriture. La seconde action, « Territoire sensible », consiste en l'élaboration de spectacles vivants avec un groupe de jeunes mêlant la production des décors, instruments, supports... avec la mise en scène puis la réalisation du spectacle. Là aussi l'association prend appui sur un réseau de partenaires. Enfin, la dernière action, « Fait-main », est un projet d'art appliqué visant la réalisation d'une commande d'objets passée par un tiers en construisant une coopération entre un groupe de jeunes accompagné et un artiste local. Pour toutes ces actions, Tout atout est rémunérée pour l'accompagnement qu'elle produit auprès de jeunes qui lui sont adressés par des prescripteurs.

En matière d'évaluation, Tout atout se montre particulièrement intéressante. Une situation illustre parfaitement cela. Dans le cadre de l'action « Fait-main », Rennes Métropole a passé en 2017 une commande pour douze lampes faites en vitrail pour la place Saint-Germain, dont la rénovation doit s'achever en 2020. Tout atout mobilise un artiste verrier déjà connu par l'association et élabore un projet « Fait-main » avec un groupe de jeunes qui vont pouvoir concevoir et réaliser ces lampes. L'association organise alors pendant deux mois des ateliers entre les jeunes et l'artiste verrier pour dessiner puis réaliser les luminaires. À l'issue de ce travail, les lampes sont produites et emballées. Elles ne seront pas installées tout de suite. Dès lors, les salariés de l'association perçoivent un risque : que douze cartons soient livrés puis stockés et que ni les jeunes ni les élus de la métropole ne se rendent compte de ce qui a été réalisé avec le décalage temporel. Le directeur de l'association propose alors au Théâtre national de Bretagne (TNB), partenaire régulier de Tout atout, et à un metteur en scène de reproduire la place Saint-Germain sur la scène du TNB pour que toutes et tous puissent prendre conscience de la valeur des luminaires produits. L'association invite les élus de la métropole à venir voir la future place Saint-Germain habillée de ses nouveaux luminaires en présence des jeunes qui les ont réalisés. Les jeunes, comme les élus, se rendent alors compte de ce qui a été produit. Impressionnés par la qualité du travail et prenant conscience de la démarche ayant abouti à la production des luminaires, les élus discutent alors avec l'association de la nécessité de mettre les lampes en exposition chez les commerçants

de la place. Il devient inconcevable de les laisser cachées au public avant leur mise en place. Tout atout a pu prolonger son travail auprès des jeunes : ces derniers sont allés présenter leur travail aux commerçants et ont réalisé des petits supports d'information indiquant la provenance des futurs luminaires.

Le fait de ne pas s'en tenir à la simple conformité au projet initial a permis de développer celui-ci. Au-delà de la prolongation de l'action, la reconnaissance en direct par les élus de la qualité du travail des jeunes a eu un effet certain sur ces derniers et a permis de renforcer encore la qualité du travail de l'association. L'évaluation dans ce cas ne s'est pas limitée à une analyse de conformité, ni même à la révélation d'une valeur insoupçonnée. L'évaluation a ouvert sur une forme de délibération, de coconstruction de la valeur entre les élus et l'association. La délibération ayant suivi la présentation des lampes a permis de coélaborer avec les élus une nouvelle intention de valeur : rendre visible la qualité de la démarche. Ce ne sont pas seulement les lampes qui sont mises en valeur, mais la qualité de l'accompagnement et du processus de production. Cela va même au-delà, il y a une production commune : à la fois une intention partagée et une nouvelle définition de la valeur résultant de l'expérience de production.

## ***Conclusion***

Les trois cas présentés précédemment nous ont permis de revenir à la fois sur une critique des formes industrielles d'évaluation, sur l'écart avec la valeur générée par le travail réel et sur des pratiques innovantes en matière d'évaluation. Les deux premiers cas mettent en lumière la critique d'un système d'évaluation incapable à ce jour de saisir la dimension réelle et la complexité des modèles économiques à l'œuvre. Que ce soit dans l'aide aux devoirs ou dans la production des C-Live, les formes d'évaluation, en rapport direct avec les formes de financement et de relation aux financeurs, conduisent à un écart mettant en péril toute la pertinence de ce qui est produit par les associations. Dans le cas de Tout atout, nous voyons naître une tentative originale, déplaçant l'objet de l'évaluation et son enjeu : d'une forme de justification et/ou de révélation vers une forme de délibération.

L'expérimentation FONJEP avait pour objet les modèles socio-économiques des associations. Celles-ci constatent des difficultés de plus en plus grandes dans leurs relations aux financeurs, analogues à celles rencontrées par les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) décrites par Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti (2019). Il s'agit d'une raréfaction des subventions auxquelles se substituent des appels d'offres ayant pour conséquence d'introduire des formes de contractualisation et d'évaluation correspondant à une logique industrielle.

L'industrialisation des relations conduit à des formes d'évaluation portant principalement sur des résultats anticipables et normalisés apparaissant peu enclins à rendre compte de l'activité particulièrement relationnelle et servicielle qu'assurent les structures JEP (Gasparo, Demissy, 2019). L'évaluation dans une approche industrielle revêt une conception substantialiste. En d'autres termes, l'évaluation a pour principal objet de saisir des éléments produits ayant une matérialité les rendant indiscutables, objectifs. La valeur de tels objets préexiste avant l'activité elle-même, elle est présumée et indépendante des situations. Dans le monde associatif, on peut rencontrer un questionnement sur l'évaluation de l'« utilité sociale » des structures associatives, une catégorie qui s'est construite au fil du temps et qui est très dépendante de logiques liées aux politiques publiques, notamment en matière d'emploi et d'insertion (Gadrey, 2006) ou, plus récemment, des propositions pour mesurer l'« impact social » de leur activité, dont l'aspect métrique et essentiellement financier a été critiqué (Blanc, Tabet, 2019). Le champ de l'évaluation des politiques publiques est également traversé par des tensions entre volonté de rationalisation des dépenses publiques et enjeux politiques et démocratiques, comme le pointait Patrick Viveret à la fin des années 1980 (Viveret, 1989) ou plus récemment Florence Jany-Catrice (2019).

Or, nous l'avons déjà signalé, l'activité JEP se caractérise par la participation des bénéficiaires, à l'instar de toutes les activités relationnelles et servicielles. Ce que produisent les protagonistes dans la relation se doit alors de faire valeur pour le bénéficiaire pour pouvoir faire valeur plus largement. Il y a donc une approche plus constructiviste de l'objet de l'évaluation à développer de manière à accueillir cette dimension intersubjective du travail réel et de sa production. Évaluer dans une perspective servicielle ne peut se réduire à tester la conformité des réalisations par rapport à l'anticipation présente dans les conventions.



Dans une perspective servicielle, évaluer c'est aussi « révéler » le contenu de l'écart entre les anticipations et le réel. Cela revient notamment à formuler la valeur que l'on décèle dans une action, à en faire une proposition par un mécanisme de qualification. La révélation ne consiste pas uniquement en l'observation d'un écart, mais bien en une qualification de celui-ci de manière à affirmer une hypothèse de valeur. Pour les cas de C-Lab ou celui de l'aide aux devoirs du centre social, il y a bien une révélation d'une valeur produite par l'activité au-delà de la conformité à l'action telle qu'elle est formalisée. Cette révélation passe par un travail spécifique d'objectivation de cette valeur, en l'occurrence un dispositif de recherche-expérimentation.

Cette révélation a une fonction interne non négligeable de reconnaissance et de mise en discussion du contenu de l'écart entre le prescrit et le réel. Il y a aussi un enjeu de formalisation de cette valeur produite à destination des interlocuteurs de l'association. Cette formalisation ne passe pas uniquement par un *reporting* chiffré, mais par une forme de récit, une « statistique » au sens premier de ce terme – soit un récit qui dit l'état des choses (Desrosières, 2008, p. 21-28). La révélation seule a un certain sens ; elle peut rejoindre dans ce cas le concept de « plaidoyer ». Cependant, cette forme particulière de récit tend à convaincre, à emporter l'adhésion. Il nous semble qu'une autre visée est possible pour la révélation : la délibération. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'évaluer pour convaincre, mais pour mettre en discussion avec d'autres le contenu même de l'écart, son contenu tant économique que politique.

La délibération consiste à ouvrir avec les partenaires le débat sur le contenu réel de l'activité, sur la valeur de l'écart. Dans une perspective de coopération entre les structures, la question consiste à mettre en discussion le sens de l'action de la structure et les moyens nécessaires à y allouer. Il s'agit alors d'un mécanisme de gouvernance élargie prenant appui sur une matière dont la production dépend du travail de direction. La discussion ne cherche pas à dire une fois pour toutes le contenu en termes de valeur des actions menées, mais à instruire puis étayer de manière partenariale les enjeux de production de valeur et d'orientation de l'action révélés par le travail d'évaluation. Dans cette perspective, la dimension politique n'est pas une posture *a priori*, mais une tension que les acteurs engagés cherchent à tenir ensemble. L'enjeu politique et l'enjeu économique sont consubstantiellement liés et tous deux font nécessairement conjointement l'objet de la délibération. Il y a alors une « dimension instituante » (Bazin, 2015) d'une nouvelle dynamique politique et démocratique :

la délibération sur la valeur du travail, d'autant plus dans des activités à vocation sociétale et solidaire, relève d'un enjeu institutionnel de la démocratie. La portée politique d'ordre institutionnel de l'activité JEP est *dans* l'activité JEP, portée par une motivation, une intention politique présente dans cette activité, mais sans enjeux instituants. Elle se situe dès lors dans sa capacité à entrer en écho avec des questions sociétales, à créer du dialogue et à faire bouger d'autres acteurs en fonction de sa visée (émancipation, inclusion, reconnaissance, etc.). L'évaluation est le champ où se travaille concrètement cette question.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bazin H., 2015, « Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers-paysage, tiers-lieu », *Filigrane* [en ligne], n° 19.
- Blanc Y., Tabet A., 2019, « Impact social et création de valeur : la commune mesure », communication au Forum international sur l'évaluation et la mesure d'impact social, Montréal, 9 avril.
- Boltansky L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boyer R., Saillard Y., 2002, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Bucolo E., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les Modèles socio-économiques associatifs. Revue de littérature*, **INGÈRE** Notes & Rapports, revue de littérature.
- Dejours C., 1993, *Travail usure mentale*, Paris, Bayard.
- Demissy R., 2018, *Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ?*, thèse de doctorat en sciences économiques, université Sorbonne Paris-Cité.
- Desrosières A., 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses des Mines.
- Detchessahar M., Journé B., Kessous E., 2003, « Logistique et modèles d'affaires. L'exemple du commerce électronique », *Revue française de gestion*, n° 143, p. 95-110.
- Gadrey J., 1992, *L'Économie des services*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, La Découverte.
- Gadrey J., 2006, « L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », in Chopart J.-N. et al. (dir.), *Les Dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte, p. 237-279.
- Gaglio G., Lauriol J., Tertre C. du (dir.), 2011, *L'Économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable*, Toulouse, Octarès.
- Gasparo S. (de), Demissy R., 2019, *Expérimentation : modèles socio-économiques FONJEP*, rapport final de l'expérimentation Atemis.
- Gaulejac V. (de), 2005, *La Société malade de gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- Giraud B., 2016, « Modèle économique, quand tu nous tiens ! », *Juris association*, n° 543, p. 18-19.

- Hill T. P., 1977, "On goods and services", *Review of Income and Wealth*, n° 1, p. 315-338.
- Hubault F., Tertre C. du, 2008, « Le travail d'évaluation », in Hubault F. (coord.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation. Actes du séminaire de Paris 1 des 4-6 juin 2007*, Toulouse, Octarès p. 95-114.
- Jany-Catrice F., 2019, « Transformations de long terme dans l'évaluation des politiques publiques. D'une planification politique à une légitimation scientifique », *Actuel Marx*, n° 65, p. 67-80.
- Laurent C., Tertre C. du (dir.), 2008, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L'Harmattan.
- Maisonnasse J., Petrella F., Richez-Battesti N., 2019, « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIHME. Revue interdisciplinaire Management, homme & entreprise*, n° 34, p. 3-29.
- Tchemonog V., 2013, *Le Paysage associatif français : mesures et évolutions*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.
- Tchemonog V., Prouteau L., 2019, *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.
- Tertre C. du, 2005, « Performance, du "modèle industriel" néo-taylorien à un "modèle serviciel" », in Hubault F. (coord.), *Le stable l'instable et le changement dans le travail. Séminaire Paris I, 23-25 mai 2005*, Toulouse, Octarès, p. 59-78.
- Tertre C. du, 2017, « Transformations du travail et nouvelle économie », in Chaignot Delage N., Dejours C. (dir.), *Clinique du travail et évolutions du droit*, Paris, PUF, p. 91-110.
- Ulmann A.-L., 2019, « Sciences de l'éducation, l'évaluation en formation à l'aune des enjeux du travail », in Chouanière D. (dir.), *Précis d'évaluation des interventions en santé au travail*, Toulouse, Octarès, p. 235-255.
- Viveret P., 1989, *L'Évaluation des politiques et des actions publiques, Propositions en vue de l'évaluation du revenu minimum d'insertion*, rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française.