

# Où se situent les associations ?

## Les enjeux des frontières poreuses<sup>1</sup>

### Auteurs

Sybille Mertens, économiste, titulaire de la Chaire Cera en Entrepreneuriat social et coopératif, chargée de cours à HEC-ULg, Liège, Belgique

Michel Marée, économiste, chargé de recherches au Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg, Liège, Belgique.

### Abstract

Dans cet article, nous explorons dans un premier temps les principales approches conceptuelles qui englobent le phénomène associatif depuis plus de deux décennies : secteur non marchand, économie sociale, entreprise sociale et entrepreneuriat social. Notre analyse conduit tout d'abord à observer que ces approches évoluent dans le temps : elles reflètent des pratiques en vigueur et – dans un effet retour – conduisent à rendre ces pratiques légitimes. L'analyse permet aussi de remarquer que l'évolution conduit à un phénomène de « *blurring boundaries* », où les frontières entre catégories d'acteurs économiques semblent progressivement s'estomper. Cet estompement met en péril la reconnaissance *a priori* des spécificités de chaque type d'organisation, en ce compris la reconnaissance des spécificités associatives.

Aujourd'hui, les rôles ne sont plus autant qu'avant attribués sur une base organisationnelle claire. Dans de nombreux esprits, toutes les organisations semblent légitimes pour jouer tous les rôles. Lorsque les organisations entendent se profiler dans des activités qui comportent des dimensions sociales importantes, on leur demande de démontrer leur utilité sociale ou leur impact social. Aussi, dans un second temps, nous rappelons toute la complexité de l'évaluation de l'impact et nous mettons le lecteur en garde par rapport aux outils qui visent à appréhender l'impact comme un retour social sur investissement. Nous terminons en énonçant quels sont, selon nous, les enjeux sous-jacents à l'émergence de la question de l'impact, en particulier dans un contexte où les frontières sont devenues poreuses.

## 1. Introduction

Les différents articles de ce numéro thématique illustrent et analysent l'évolution des relations entre l'Etat et le secteur associatif. Sur base de différents travaux conceptuels et théoriques menés au Centre d'Economie Sociale de l'ULg, nous souhaitons montrer que cette évolution – captée ici sous l'angle des modalités de financement – se traduit également dans les concepts utilisés tant sur le terrain que par les politiques et les scientifiques.

En effet, si la catégorie « secteur associatif » signifie invariablement le rassemblement des organisations à but non lucratif et à vocation non principalement commerciale, les associations sont souvent des éléments partiellement constitutifs d'autres ensembles conceptuels : secteur non marchand, secteur à profit social, économie sociale, entreprises sociales, économie positive, entrepreneuriat social. Bien entendu, ces termes recouvrent des réalités proches mais on ne peut toutefois les utiliser comme des synonymes. Leur usage est révélateur des idées et des enjeux qu'ils véhiculent (Huens 2014).

A l'instar d'une démarche similaire engagée autrefois par Defourny (1994, 1992), nous explorons dans la section 2 les principales approches conceptuelles qui englobent le phénomène associatif depuis plus de deux décennies. Notre analyse conduit tout d'abord à observer que ces approches évoluent dans le temps : elles reflètent des pratiques en vigueur et – dans un effet retour – conduisent à rendre ces pratiques légitimes. L'analyse permet aussi de remarquer que l'évolution conduit à un phénomène de « *blurring boundaries* » (Nicholls et Murdock, 2012), où les frontières entre catégories d'acteurs économiques semblent progressivement s'estomper. Cet

estompement met en péril la reconnaissance *a priori* des spécificités de chaque type d'organisation, en ce compris la reconnaissance des spécificités associatives.

Il y a quelques années encore, l'attribution de différents rôles aux diverses catégories d'acteurs économiques se basait essentiellement sur l'identification des forces et des faiblesses de chaque grande catégorie (Mertens 2005, Nyssens, 2008). Les organisations du secteur public se voyaient confier les rôles de redistribution, de régulation et de production de services collectifs, tandis que les entreprises privées à but lucratif produisaient et commercialisaient via le marché des biens et services individuels. Quant aux organisations privées poursuivant un objectif social (comme les associations), elles complétaient l'action des pouvoirs publics (parfois en la devançant) dans des missions d'intérêt général, offraient des biens ou des services collectifs à leurs membres et/ou à la collectivité et agissaient comme des correcteurs des imperfections de marché.

Aujourd'hui, les rôles ne sont plus autant qu'avant attribués sur une base organisationnelle claire. Dans de nombreux esprits, toutes les organisations semblent légitimes pour jouer tous les rôles. Lorsque les organisations entendent se profiler dans des activités qui comportent des dimensions sociales importantes, on leur demande de démontrer leur utilité sociale ou leur impact social. Aussi, dans la troisième section de cet article, nous rappelons toute la complexité de l'évaluation de l'impact et nous mettons le lecteur en garde par rapport aux outils qui visent à appréhender l'impact comme un retour social sur investissement. Nous terminons cette section en énonçant quels sont, selon nous, les enjeux sous-jacents à l'émergence de la question de l'impact, en particulier dans un contexte où les frontières sont devenues poreuses.

## **2. Une évolution des concepts vers des frontières poreuses**

### **2.1. Les associations**

L'association est une catégorie juridique claire. Le terme définit un contrat par lequel plusieurs personnes décident de s'unir en vue de poursuivre un but commun « non lucratif ». Les associations présentent deux caractéristiques importantes liées aux droits de propriété. Les droits de propriété d'une organisation se déclinent généralement en un droit d'appropriation du surplus et un droit de contrôle.

Dans les associations, le droit de d'appropriation du surplus n'est pas distribué. Pour le dire autrement, personne ne possède de droits sur les revenus résiduels dégagés. Il n'y a donc pas de propriétaire qui puisse s'approprier les profits engendrés par l'activité, que ce soit sous la forme de distribution de dividendes ou par la réalisation de gains de capital. Pour décrire cette configuration particulière des droits de propriété, on se réfère souvent à la "contrainte de non-distribution des profits" par laquelle les auteurs désignent l'interdiction de distribuer le surplus à ceux qui contrôlent (ou dirigent) l'organisation.

Par ailleurs, dans les associations, ce sont les membres qui disposent du droit de contrôle. Ce droit leur confère la capacité de décider, sur une base démocratique, de la finalité de l'association et de contrôler la mise en œuvre des objectifs.

Qui sont les membres des associations ? Deux grands cas de figure peuvent se présenter. Dans les organisations d'intérêt mutuel, ceux qui possèdent le contrôle résiduel se confondent *a priori* avec ceux dont l'organisation cherche à satisfaire les besoins. Ils ont la possibilité de s'assurer que l'association agit bien dans leur intérêt. Dans les organisations d'intérêt général, on observe que le contrôle résiduel peut être détenu plus largement par diverses parties prenantes : consommateurs, donateurs, financeurs publics, travailleurs rémunérés ou bénévoles, militants.

Dans le droit belge, on distingue plusieurs formes associatives dont les cadres légaux ont été largement balisés à la fin du 19<sup>ème</sup> ou au début du 20<sup>ème</sup> siècle : l'association sans but lucratif, l'association internationale sans but lucratif, la mutualité et, par dans une vision extensive du concept d'association, la fondation privée et la fondation d'utilité publique.

### **2.2. Les associations au cœur du secteur non marchand**

Dans le contexte politico-économique belge, les associations sont souvent assimilées à ce qu'il est convenu d'appeler dès la fin des années 70, le « secteur non marchand ». Pour les économistes, le terme "non-marchand" renvoie tout naturellement au concept central de "marché". En explorant le sens que l'on donne au mot

« marché », nous avons défini le secteur non marchand comme étant le rassemblement des organisations animées d'une finalité non lucrative et qui cherchent à valoriser leur production autrement que par la vente à un prix couvrant le coût de production, c'est-à-dire en mobilisant aussi des aides publiques, des dons, du volontariat (Marée et Mertens, 2002). Le concept englobe donc des organisations, tant privées que publiques, qui vérifient simultanément un critère de finalité et un critère d'origine des ressources. Les associations s'y retrouvent quasi toutes, aux côtés de prestataires publics.

L'analyse économique justifie l'existence du secteur non marchand en épinglant les situations dans lesquelles l'échange marchand n'est pas nécessairement optimal. C'est le cas pour la production des services collectifs. Par services collectifs, nous entendons ici, en prenant un raccourci, les services pour lesquels, pour des raisons techniques, d'efficacité ou de consensus social, on refuse d'exclure certaines personnes de leur consommation via un système de prix. En raison des difficultés à organiser le financement de cette production et en raison des enjeux collectifs y afférents, celle-ci est généralement considérée comme étant du ressort de l'Etat. Les pouvoirs publics parviennent à contourner ce problème en assurant le financement de la production à partir de contributions obligatoires, via l'impôt. Ils peuvent toutefois rencontrer des limites dans l'exercice de ce rôle de production et les associations sont alors appelées à jouer un double rôle important aux côtés de l'Etat (Mertens, 2008).

Premièrement, en mobilisant des ressources volontaires (dons, volontariat), elles arrivent à compléter l'action de l'Etat lorsque celle-ci est jugée insuffisante (en quantité ou en qualité), voire inexistante. Deuxièmement, elles peuvent produire des services collectifs dont les coûts de production sont au moins partiellement financés par l'Etat. Il s'agit là d'une production « déléguée ». La délégation s'explique par plusieurs raisons : premièrement, pour des raisons historiques ; ensuite, parce que les associations sont capables d'innover et de garantir une offre hétérogène ; et/ou parce qu'elles produisent à moindre coût ; ou encore parce qu'elles sont en mesure de compléter les ressources publiques par des ressources privées, mettant ainsi en œuvre un effet de levier.

Pendant plusieurs dizaines d'années, la délégation de services collectifs de l'Etat vers une entité privée ne s'est envisagée que vers le secteur associatif. Pourquoi ? Parce que les spécificités associatives rassurent les pouvoirs publics sur l'utilisation des moyens financiers : la finalité non lucrative et la gestion démocratique constituent des signaux de confiance qui diminuent les coûts de contrôle qu'il conviendrait de supporter si la délégation se faisait aussi vers des prestataires dont la finalité n'était pas sociale. Pour conforter ou asseoir cette confiance *a priori*, les pouvoirs publics édictent des normes qui encadrent les activités dans certains secteurs fortement institutionnalisés.

Le concept de secteur non marchand accrédite donc l'idée que les associations jouent un rôle naturellement privilégié aux côtés de l'Etat dans la production de services collectifs.

### 2.3. Les associations, une des composantes de l'économie sociale

A peu près à la même époque, en France, on assiste à un rassemblement différent. Sous le vocable « économie sociale » se regroupent en effet des organisations se revendiquant d'un troisième secteur<sup>2</sup>, ni public, ni privé capitaliste : les coopératives, les mutuelles et les associations<sup>3</sup>. Ces organisations craignent que leurs spécificités soient menacées et que les évolutions socio-économiques à l'œuvre (développement de l'Etat providence, crise économique des années 70, accroissement de la concurrence sur les marchés, etc.) n'accroissent la pression sur leurs règles de fonctionnement. Ces évolutions offrent un terrain favorable aux mouvements de regroupement entre différentes familles, dont celle du secteur associatif.

Au cours des deux décennies qui suivent, la reconnaissance institutionnelle du terme « économie sociale » lui donne progressivement le poids nécessaire pour désigner le troisième secteur, non seulement en France mais aussi dans d'autres pays (en Belgique, en Espagne, au Portugal, au Québec, en Italie et en Suède) ainsi qu'au niveau des instances européennes.

En Belgique, le Conseil Wallon de l'Economie Sociale (CWES) adopte dès 1990 une première formulation du concept d'économie sociale qui sert largement de base à la définition officielle énoncée en 2008 par la Région Wallonne : « L'économie sociale recouvre les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants : 1° finalité de service à la

collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ; 2° autonomie de gestion ; 3° processus de décision démocratique ; 4° primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »<sup>14</sup>

Ce nouveau concept met en lumière la nature économique des organisations qu'il entend couvrir. Dès lors, quand on les considère comme faisant partie de l'économie sociale, les associations sont perçues comme des acteurs économiques à part entière du secteur privé, mais à finalité sociale. Si au niveau académique, le secteur associatif est bien considéré comme un pilier majeur de l'économie sociale, le discours sur le terrain est toutefois beaucoup moins univoque et ce, pour trois raisons.

Premièrement, puisque l'économie sociale rassemble des activités économiques productrices de biens et de services, peut-on raisonnablement penser que toutes les associations sont des producteurs économiques ? Les scientifiques ont une vision assez large de ce qu'est une activité économique tandis que les media, les responsables politiques et le grand public en ont le plus souvent une conception restrictive la limitant à la création, par du personnel rémunéré, au sein de structures qui ont une personnalité juridique, de biens ou de services qui sont échangés sur le marché à un prix couvrant la majorité des coûts de production. Ils restreignent dès lors la portée du concept d'activité économique de production, et partant celui d'économie sociale, à la sphère marchande de l'économie. Cette conception conduit à exclure du champ de l'économie sociale les associations de fait, les associations qui sont principalement financées par des ressources non marchandes, celles qui agissent essentiellement grâce à la mobilisation du travail bénévole ainsi que les mutuelles et la plupart des fondations.

Deuxièmement, certaines personnes considèrent que l'économie sociale ne rassemble que des organisations qui poursuivent des finalités bien précises. Elles vont par exemple ne retenir que les organisations qui visent l'insertion socio-professionnelle (en excluant celles qui poursuivent d'autres finalités) ou les organisations qui sont au service de la collectivité (en excluant les organisations au service exclusif de leurs membres).

Enfin, le principe d'autonomie cher à l'économie sociale n'est pas garanti par les formes juridiques associatives. Certaines associations sont même explicitement considérées comme des ASBL publiques et devraient, à ce titre, être exclues du secteur de l'économie sociale. D'autres sont bien des structures de droit privé mais leurs organes de gouvernance sont à ce point occupés par des représentants de l'Etat qu'elles ne peuvent plus être considérées comme jouissant d'une autonomie dans leur gestion.

Par conséquent, si le concept d'économie sociale réalise une percée intéressante au niveau académique, la plupart des associations ne s'en revendiquent pas et, à quelques exceptions près, l'appariement au sein d'un troisième secteur n'opère pas vraiment. Certes, au sein des fédérations d'économie sociale, on retrouve aussi des associations, mais soit elles ont une vocation économique affirmée (activités commerciales, financières, de soutien à l'entrepreneuriat), soit elles participent aux dispositifs d'insertion socio-professionnelle.

#### 2.4. Les associations, des entreprises sociales parmi d'autres

Dans la seconde moitié des années 90 apparaît aux Etats-Unis et en Europe un nouveau concept : celui d'entreprise sociale. Si la terminologie est identique, les réalités couvertes ne sont pas tout à fait les mêmes et il importe de les distinguer.

Aux Etats-Unis, on utilise ce terme pour caractériser l'évolution naturelle des associations vers un modèle plus entrepreneurial, inspiré de la logique de marché (Boschee, 1995). Il s'agit pour les associations de répondre de façon novatrice à leurs problèmes de financement en développant des activités génératrices de revenus (Crimmings & Kiel, 1983 ; Dart, 2004 ; Massarky, 2006 ; Weisbrod, 1998). Ces initiatives économiques marchandes doivent leur permettre de pallier la réduction des aides publiques et de dépasser les limites de la philanthropie (Kerlin, 2006 ; Young & Salamon, 2002).

Au-delà de la mobilisation de ressources provenant du marché, ce courant de pensée promeut également la professionnalisation de la gestion des associations afin d'améliorer leur efficacité dans un contexte de plus en plus concurrentiel (Dees & Anderson, 2006 ; Emerson & Twersky, 1996). Cette école est très largement soutenue et relayée par le développement de sociétés de consultance qui aident les associations à adopter des techniques inspirées du monde des affaires et à élaborer des stratégies de développement commercial, pour une partie au

moins de leurs activités (Defourny & Nyssens, 2010). Ce nouveau concept aide donc à saisir une dynamique de marchandisation à l'œuvre dans le secteur associatif aux Etats-Unis et, en se diffusant, légitime cette dynamique. La perspective en devient normative : si une association veut être perçue comme une entreprise sociale, elle se doit de dépendre à titre principal de ressources marchandes.

Mais cela va plus loin. Cette vision ouvre la voie à un usage plus large du terme. Certains auteurs considèrent comme des entreprises sociales une vaste gamme d'initiatives pourvu qu'elles s'inspirent des méthodes marchandes en vue de réaliser des objectifs au moins en partie sociaux (Austin, 2000 ; Austin et al. 2006 ; Boschee, 1995 ; Nicholls, 2006). Le contenu du concept d'entreprise sociale devient alors fort large puisqu'il recouvre un continuum qui va d'activités entrepreneuriales menées au sein d'organisations dont la finalité est explicitement sociale (associations sans but lucratif, coopératives) jusqu'à englober aussi des pratiques inspirées par le mouvement de la "responsabilité sociale des entreprises" (RSE) qui intègre aux objectifs économiques d'entreprises capitalistes, des considérations de type social ou environnemental.

Les auteurs qui adoptent ce dernier point de vue reconnaissent l'existence d'entreprises sociales dans le secteur public, dans le secteur privé à but de lucre et dans le secteur privé sans but lucratif (Austin *et al.*, 2006 ; Leadbeater, 1997). Ils sous-entendent que les distinctions habituellement établies entre ces catégories tendent à s'estomper ou, autrement dit, que les frontières entre ces formes organisationnelles sont de plus en plus floues (« *blurring boundaries* ») (Alter, 2006 ; Johnson, 2000).

En Europe, la notion d'entreprise sociale apparaît vers 1996, principalement au départ des travaux de recherche du "EMES European Research Network" pour cerner les dynamiques entrepreneuriales qui se développent au sein d'entreprises qui poursuivent prioritairement une finalité sociale par le biais d'une activité économique explicitement reliée à leur mission sociale. (Borzaga & Defourny, 2001 ; Defourny & Nyssens 2011, 2010 ; Nyssens, 2006). Selon ces auteurs, les entreprises sociales adoptent un mode spécifique de gouvernance, c'est-à-dire « *un ensemble de caractéristiques organisationnelle destinées à garantir la poursuite de la mission sociale* » (Defourny & Nyssens, 2011 : 28).

La première caractéristique organisationnelle renvoie à la démocratie économique mise en œuvre dans ces entreprises. Pour garantir la primauté de la finalité sociale, les statuts des entreprises sociales attribuent généralement à chaque membre associé à l'entreprise, quel que soit son apport en capital, le même pouvoir dans le processus de décision, ou, de manière moins stricte, ils limitent le lien entre l'apport en capital et le pouvoir, ce qui permet aux membres de privilégier la finalité sociale.

La deuxième caractéristique organisationnelle qui protège la mission sociale renvoie aux limites que les entreprises sociales imposent à la distribution des éventuels bénéfices générés par l'activité économique. Ces limites peuvent prendre plusieurs formes, de l'interdiction de distribuer le surplus (en vigueur dans le secteur associatif) à des formules plus souples, inspirées de la pratique coopérative (limitation à un certain niveau de rendement, pratique de la ristourne, etc.). En imposant ce type de contrainte, l'entreprise sociale s'écarte du modèle classique de maximisation du profit au bénéfice des investisseurs et assure une affectation des bénéfices en cohérence avec sa finalité sociale.

En mettant en lumière ces deux caractéristiques organisationnelles, cette école de pensée reconnaît au concept d'entreprise sociale une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de cerner l'existence d'un troisième secteur, au-delà du secteur privé capitaliste et du secteur public : économie sociale et solidaire, *nonprofit sector*, *community and voluntary sector*. Elle complète ou précise toutefois cette notion de troisième secteur par la mise en évidence d'une dimension entrepreneuriale, dans une vision schumpétérienne. Au sein du troisième secteur, des organisations se créent présentant des caractéristiques originales: développement d'activités nouvelles ou de nouvelles qualités de service, nouvelles méthodes de production, nouveaux rapports au marché et plus grande prise de risque, nouveaux rôles pour les ressources bénévoles, nouvelles formes organisationnelles et juridiques (Defourny 2001). On assiste aussi au développement d'un nouvel esprit entrepreneurial qui remodèle des expériences plus anciennes de ce troisième secteur : nouveaux modes d'implication des parties prenantes, développement d'une culture entrepreneuriale pour survivre dans un contexte de concurrence croissante, imposée par le développement des quasi-marchés dans des champs autrefois réservés à des opérateurs sans but lucratif (Nyssens, 2006).

En Europe, ce concept permet un rapprochement entre les dynamiques entrepreneuriales à finalité sociale observées dans des contextes organisationnels différents. Des pratiques associatives innovantes côtoient des dynamiques coopératives. De nouvelles alliances se créent, au-delà des statuts juridiques et au-delà de la

distinction marchand/non-marchand. Mais, contrairement à ce que l'on observe aux Etats-Unis, la ligne de démarcation entre entreprises sociales et entreprises capitalistes reste marquée, soutenue par les travaux de recherche sur les questions de gouvernance. Cela dit, le dialogue entre les deux côtés de l'Atlantique importe en Amérique une réflexion naissante sur la gouvernance et amène les Européens à repenser en termes de *blurring boundaries*.

## 2.5. Les associations, lieu privilégié de l'entrepreneuriat social

Une autre école de pensée d'origine nord-américaine renforce la porosité des frontières : celle de l'entrepreneuriat social : elle s'intéresse aux solutions innovantes apportées à des problèmes sociaux par des entrepreneurs dits sociaux. L'entrepreneur social est considéré comme un agent de changement social qui mobilise sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux. A ce titre, il peut être considéré comme un « héros des temps modernes » (Bornstein, 2004). Cette école de pensée associe l'entrepreneuriat social au concept d'innovation sociale (Dees, 1998 a et b ; Dees & Anderson, 2006 ; Kramer, 2005 ; Leadbater, 1997 ; Mulgan, 2007), entendue comme une innovation « *qui trouve sa motivation dans la satisfaction d'un besoin social et qui est diffusée principalement via des organisations dont les objectifs prioritaires sont sociaux* » (Mulgan, 2006 : 146).

La plupart des initiatives portées par des entrepreneurs sociaux prennent en général la forme d'associations ou d'organisations sans but lucratif mais de récentes recherches décrivent aussi des initiatives d'entrepreneuriat social qui utilisent des formes organisationnelles du secteur public ou du secteur privé à but lucratif (Mair & Marti, 2006 ; Sundin & Tillmar, 2010). Au-delà de ce phénomène déjà plusieurs fois cité de « *blurring boundaries* », le concept se heurte en Europe à la difficulté d'identifier au sein des dynamiques associatives souvent collectives une personne, figure emblématique de l'entrepreneur social.

Ce courant de pensée doit beaucoup à l'organisation Ashoka, fondée en 1980 par Bill Drayton pour repérer et soutenir "*des individus hors du commun qui mettent au point des modèles qui favorisent le changement social*" (Drayton & Mac Donald, 1993). Ce mouvement s'inscrit résolument dans une conception privée de la défense de l'intérêt général. Il est soutenu par le développement de la *venture philanthropy*. On parle de *venture philanthropy* pour désigner les nouvelles pratiques de philanthropie par lesquelles des mécènes privés adoptent une posture d'investisseurs ; ils apportent des moyens (dons, prêts, participations au capital) assortis d'un contrôle et d'une aide au management des entreprises bénéficiaires.<sup>5</sup>

Ce renouveau philanthropique est né de l'enrichissement rapide et très élevé de nouveaux acteurs, principalement dans le secteur des nouvelles technologies, qui ont cherché à appliquer le modèle du capital-risque à l'action philanthropique. Le philanthrope soutient toujours des initiatives sociales d'intérêt général mais en adoptant à leur égard une posture d'investisseur : implication du philanthrope dans les choix stratégiques, aide et conseil en management, évaluation des résultats (Abélès, 2009 ; Drapéri, 2010 a et b). « *Ils abordent l'entrepreneuriat social avec les méthodes issues du capital risque et mettent l'accent sur le retour social sur investissement* » (Sibille, 2009 : 279). Contrairement à la philanthropie classique qui ne se préoccupe que des moyens, la *venture philanthropy* s'intéresse aux résultats obtenus (« rendement social »), s'inspirant en cela des pratiques du monde des affaires. A l'idée d'innovation sociale est désormais clairement associée l'ambition de créer de la valeur sociale ou d'induire du changement social : la question de la mesure de l'impact devient alors centrale.

## 3. Un recentrage du débat sur la question de l'impact

Les frontières sont progressivement devenues poreuses. Il y a trente ans, le secteur associatif semblait aux côtés de l'Etat être le seul autre acteur légitime pour mener à bien des activités à finalité sociale. Aujourd'hui, tout type d'organisation privée semble a priori susceptible de jouer un rôle dans ce champ autrefois réservé. Selon Nicholls (2006 : 10), il est impossible de restreindre l'entrepreneuriat social à certaines formes organisationnelles car « *dans leur créativité, les entrepreneurs sociaux choisissent des alliances et des sources de revenus très variées* ». Huybrechts (2012c) explique la diversité organisationnelle qu'il observe dans le champ du commerce équitable par différents mécanismes, au-delà de la forme organisationnelle, qui permettent de rassurer les parties prenantes sur la finalité des organisations. Mulgan (2006 : 80) va plus loin et remet en cause de façon explicite « *la supériorité de certaines formes organisationnelles* ».

On le comprend intuitivement, dans un monde où les rôles ne sont plus attribués *a priori*, si elles veulent asseoir leur légitimité (Dart, 2004 ; Nicholls & Cho, 2006) et sécuriser leur accès à certaines ressources (principalement publiques ou philanthropiques), les organisations qui se donnent une finalité sociale doivent rassurer leurs interlocuteurs sur un plan pragmatique. Autrement dit, elles doivent rendre des comptes, non seulement sur l'affectation des moyens, mais aussi surtout sur leur impact social.

### 3.1. La complexité de la mesure de l'impact

Les auteurs qui se réfèrent aujourd'hui à la notion d'impact social ne la définissent pas rigoureusement (Mertens & Marée, 2012 ; Young, 2006). Notons cependant qu'il semble acquis que l'on parle ici d'un effet, qui ne sera souvent que partiellement reconnu par les mécanismes de marché. On peut recenser deux raisons à cela. Premièrement, la poursuite d'une finalité sociale amène parfois à offrir des biens ou des services sans exiger en retour un prix couvrant totalement les coûts de production, notamment parce qu'on ne souhaite pas réserver l'accès et la consommation uniquement à ceux qui ont les moyens et la motivation pour s'acquitter de ce prix. Or, même si ces biens et services sont délivrés gratuitement ou quasi-gratuitement à leurs consommateurs, cela ne signifie évidemment pas que cette consommation n'a pas d'impact sur l'utilité des personnes concernées. Simplement, cet effet n'est pas capturé par un prix de marché.

Deuxièmement, la consommation (et la production) de certains biens et services génèrent souvent des effets positifs sur d'autres personnes que les consommateurs directs. On parle dans ce cas d'impact indirect. Par exemple, l'éducation a un impact direct sur les étudiants qui en bénéficient. Elle génère également des impacts indirects sur la collectivité : meilleur fonctionnement du marché du travail, maintien de la cohésion sociale, renforcement de la démocratie, meilleurs résultats en termes de santé publique, etc. Ces impacts indirects sont en fait des externalités qui ne donnent pas lieu à un paiement sur le marché.

Puisque l'on ne peut pas se reposer sur le marché pour obtenir une évaluation complète des impacts engendrés par l'activité des organisations, il s'agit dès lors, ni plus ni moins, de développer de nouveaux outils. Dans cette perspective, on recense un énorme travail mené au niveau de la macroéconomie. Nombreux sont en effet les travaux qui, depuis maintenant une vingtaine d'années, portent sur les limites du Produit intérieur brut et sur les indicateurs alternatifs de richesse et de bien-être (Cassiers, 2011 ; Gadrey & Jany-Catrice, 2012 ; Méda, 2008 ; Viveret, 2003).

Parallèlement, les sciences de gestion ont tenté d'adapter des outils du contrôle de gestion et des techniques de *reporting* élargi aux dimensions sociales. La *Balance Scorecard* a ainsi été appliquée dans des entreprises combinant une activité économique et une finalité sociale (Kaplan & Norton 1996) tandis que les techniques de *reporting* social (Zadek, 1998) ou d'audit social se sont largement développées. Comme le souligne Nicholls (2006 : 19), ces modes d'évaluation combinant des éléments quantitatifs et qualitatifs ont vraisemblablement aidé les entreprises concernées à gérer leur stratégie « mais ils se sont révélés peu utiles pour attirer des investisseurs ou permettre du *benchmarking* entre entreprises ».

Pour dépasser cette limite, certains auteurs recommandent d'utiliser le concept de « *blended-value* », lequel intègre aux données financières traditionnelles des mesures monétaires qui permettent d'apprécier de manière plus globale la valeur globale créée par les entreprises (Emerson, 2003 ; Nicholls, 2009). Dans la foulée de cette démarche, on peut également chercher à développer des méthodes pour isoler l'impact social de l'entreprise, c'est-à-dire sa réelle contribution au changement. La méthode du SROI (*Social Return on Investment*) est sans doute la plus popularisée aujourd'hui (Emerson, 2001 ; New Economics Foundation, 2004). A partir des concepts de *reporting* et des analyses coûts-bénéfices, elle vise à valoriser quantitativement et monétairement les changements économiques, sociaux et environnementaux rendus possibles par une organisation à finalité sociale (Sibieude, 2011) mais elle est fortement critiquée. Les critiques sont principalement de deux ordres. Premièrement, cette méthode exige le recensement de très nombreuses informations quantitatives et sa mise en œuvre entraîne un coût important pour l'entreprise qui veut l'utiliser. Deuxièmement, cette méthode peut être critiquée plus fondamentalement sur ses présupposés théoriques. Mertens et Marée (2012) démontrent qu'au-delà des difficultés d'ordre strictement méthodologique, chercher à donner une valeur économique aux dimensions qui ne sont pas capturées par le marché présente des limites conceptuelles dont il faut être conscient, sous peine de procéder à des mesures incohérentes de la valeur sociale.

### 3.2. Les enjeux pour les associations ?

Alors, si la piste de la mesure de l'impact social semble semée d'embûches tant théoriques que méthodologiques, quels sont les risques pour le secteur associatif? Les risques sont en réalité ceux que l'on observe dans une situation de concurrence entre des opérateurs économiques qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Dans un contexte de concurrence, il faut en gros s'adapter ou disparaître. Et s'adapter signifie en général se conformer à un modèle d'entreprise économiquement « gagnante », capable de minimiser ses coûts de production et de maximiser ses ventes. Dans un tel jeu, des associations qui poursuivent une mission sociale se voient mises en danger par la présence de producteurs qui ne poursuivent pas principalement une mission sociale et qui leur font concurrence en bénéficiant parfois des mêmes modes de financement, y compris d'aides publiques. Elles semblent alors condamnées, soit à renoncer à leurs spécificités, soit à être évincées du marché.

En effet, dans un contexte de concurrence, les apporteurs de ressources porteront leur choix sur les prestataires qu'ils estiment les plus performants. L'efficacité de ce mécanisme de sélection « naturelle » dépend toutefois largement de la capacité des usagers et des financeurs à comparer les prestataires entre eux, en termes de prix, de quantités et de qualité offertes. Si les prix pratiqués et les quantités offertes sont en général des critères facilement observables, il faut reconnaître qu'il est plus difficile d'obtenir des informations fiables sur la qualité des services, en particulier sur l'ampleur des impacts indirects qu'ils peuvent générer.

Par conséquent, les choix (individuels et collectifs) inspirés par une analyse comparative basée sur ce que l'on arrive à mesurer en termes d'impact ignoreront sans doute les impacts indirects (externalités positives et négatives qui accompagnent la production des entreprises) et probablement aussi dans une certaine mesure les questions d'équité (Gardin et al. 2010, Petrella & Richez-Battesti 2010), simplement parce que ces effets sont plus difficiles à documenter.

La concurrence dans laquelle sont désormais plongées bon nombre d'associations peut exercer sur elles un effet isomorphique. Selon DiMaggio & Powell (1983), l'isomorphisme est « *un processus qui contraint une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales* ». Il s'agit en réalité de la tendance qu'auront les organisations présentes dans un même secteur d'activités à se ressembler et à se conformer au modèle « gagnant ». Tout se passe comme si la concurrence opérait un processus de sélection en faveur des organisations les plus performantes. Dans un but de survie, les autres organisations ont tendance à se calquer sur les pratiques des organisations considérées comme compétitives. Ces pressions isomorphiques sont considérées comme des pressions de nature mimétiques : pour faire face à l'incertitude, les organisations imitent celles qui semblent tirer leur épingle du jeu (Enjolras 1996).

Les auteurs reconnaissent traditionnellement l'existence de deux autres types de pressions isomorphiques : les pressions coercitives et les pressions normatives. Les pressions coercitives émanent essentiellement des règles du jeu imposées par l'Etat. Si celui-ci prend en compte de manière forte les questions d'impact collectif et de qualité des services, il peut imposer aux participants de s'aligner sur un modèle qui reprend les spécificités des associations. Ce faisant, l'Etat laisserait entendre que ce sont les associations qui peuvent être considérées comme les organisations globalement les plus performantes. Cela aurait évidemment un impact sur les pressions mimétiques qui s'exerceraient sur l'ensemble des organisations qui déclarent poursuivre une finalité sociale.

Les pressions normatives dépendent du lien que les acteurs font entre leurs valeurs et les pratiques des organisations. Les associations pourraient bénéficier de pressions normatives favorables à la défense de leur modèle si les pouvoirs publics et les usagers considéraient que leur modèle est moralement plus défendable, par exemple parce qu'il limite les comportements opportunistes ou parce qu'il repose sur une gestion démocratique. Cela suppose toutefois que ces acteurs connaissent le modèle et le reconnaissent comme étant en phase avec leurs propres valeurs.

Or si, comme le laisse entendre notre analyse de l'évolution des concepts, les règles (aspect coercitif) ou les attentes (aspect moral) sont désormais les mêmes pour toutes les organisations, seules les pressions mimétiques vont jouer et toutes les organisations finiront par se rattacher à un modèle unique, capable de survivre parce qu'en mesure de démontrer un impact à moindre coût. Et puisque la démonstration de l'impact reste une question complexe, il est probable que le modèle dominant soit celui du producteur qui cherche, à tout prix, à minimiser ses coûts de production, le plus souvent au détriment des aspects collectifs et de la qualité de sa production.



## Bibliographie

- Abèlès, M. (2009), "Quelques réflexions sur la nouvelle philanthropie aux Etats-Unis", Colloque sur les nouvelles frontières de la philanthropie, Fondation de France.
- Alter, S.K. (2006), Social enterprise models and their mission and money relationships, in Nicholls, A. (ed), *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, p. 205-232.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, n°1, p. 1-22.
- Austin, 2000
- Ben-Ner, A. (2006), « For-profit, state and nonprofit: how to cut the pie among the three sectors », in Touffut, J.P. (ed), *Advancing public goods*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 40-67.
- Bornstein, D. (2004), *How to Change the World ; Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, New-York.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001) (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London & New York, Routledge,
- Boschee, J. (1995), "Social Entrepreneurship", *Across the board*, March, p. 20-25..
- Cassiers, I. (dir.) (2011), *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*, La Tour-d'Aigues, Editions de l'aube.
- Crimmings, J.C. & Kiel, M. (1983), *Enterprise in the Nonprofit Sector*, Washington DC : Partners for livable places.
- Dart, R. (2004), "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit Management & Leadership*, 14:4, 411-424
- Dees, G. (1998a), "Entreprising Non-Profit", *Harvard Business review*, January-February 1998, p. 55-67.
- Dees, G. (1998b), *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*, Stanford University, mimeo.
- Dees, G. & Anderson, B.B. (2006), « Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought, *Research on social entrepreneurship, ARNOVA occasional paper series*, 1 (3), p. 39-66.
- Defourny (2001), "From Third Sector to Social Enterprise" in Borzaga, C. & Defourny, J. (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London & New York, Routledge, p. 1-28.
- Defourny, J. (1994), « Apports et limites des trois approches courantes des associations », *Coopératives et Développement*, 26(1), p. 81-101.
- Defourny, J. (1992), « Vers une économie politiques des associations », in Defourny, J., Laloï ; M.J. (eds), *Vie associative et fonctions collectives*, Xe Congrès des Economistes Belges de Langue française, CIFOP, Charleroi, p. 37-68.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective européenne », *Revue internationale de l'économie sociale*, 319, p. 18-36.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, Volume 1, Issue 1, p. 32 – 53.
- Di Maggio, P. & Powell, W. (1983), "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 (1983), 147-60.
- Draperi, J.F. (2010a), « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché, *RECMA*, vol. 316, p. 18-40.
- Draperi, J.F. (2010b), « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », *ACTE 1, Cestes/Recma*.
- Drayton, W. & S. MacDonald (1993). *Leading Public Entrepreneurs*, Arlington VA: Ashoka—Innovators for the Public.
- Emerson, J. (2003), « The Blended Value Proposition : Integrating Social and Financial Returns », *California Management Review*, 45 (4), p. 35-51.
- Emerson, J. (2001). *Social Intent and Returns: An Exploration of Investors, Instruments and the Pursuit of a Social Return on Investment*. The Roberts Enterprise Development Fund, San Francisco.

- Emerson, J. & Twersky, F. (1996), *New social entrepreneurs : the success, challenge and lessons of nonprofit enterprise creation*, San Francisco, Roberts Foundation.
- Enjolras B. (1996), « Associations et isomorphisme institutionnel », *RECMA, Revue internationale de l'Economie sociale*, n° 261, p. 68-77.
- Gadrey, J., Jany-Catrice, F. (2012), *Les nouveaux indicateurs de richesse*, 3<sup>ème</sup> édition, Collection Repères-La découverte, Paris.
- Gardin, L. (2006), A variety of resource mix inside social enterprises, in Nyssens, M. (ed), *Social Enterprise - At the crossroads of market, public policies and civil society*, London and New York: Routledge, p. 111-136.
- Huens, V. (2014), « Economie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : enjeux d'une évolution », Les analyses de SAW-B.
- Huybrechts, B. (2012), *Fair Trade Organizations and Social Enterprise. Social Innovation through Hybrid Organization Models*, Routledge, New York.
- Jamoye, M.C., Mertens, S. (2013), « Les entreprises sociales sur un quasi-marché : comment résister aux risques d'isomorphisme ? Etude de cas sur le marché des titres-services en Belgique », Working paper HEC-ULg.
- Johnson, S. (2000), Literature review on social entrepreneurship, Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Faces Publication-KPMG Edited.
- Kerlin, J. (2006), "Social Enterprise in the US and Abroad: Learning From Other Differences", in Mosher-Williams, Rachel (Editor), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to An Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series Volume 1(3). p. 105-125,
- Kramer, M. (2005), *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*, Boston, Mass.: Foundation Strategy Group.
- Leadbater, C. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London, UK.
- Mair, J. & Marti, I. (2006), *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*, Journal of World Business, vol.41, p. 36-44.
- Marée, M., Mertens, S. (2002), *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*, Centre d'Economie Sociale, Presses universitaires de Liège, Liège.
- Massarky, C.W. (2006), « Coming of age : social enterprises reaches its tipping point », *Research on social entrepreneurship, ARNOVA occasional paper series*, vol.1, n°3, p. 67-88.
- Méda, D. (2008), *Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse*, Champs Actuel, Paris, Flammarion
- Mertens, S. & Marée, M. (2012a). The limits of the economic value in measuring the global performance of social innovation. In Nicholls Alex & Murdock Alex (Eds.), *Social innovation : Blurring boundaries to reconfigure markets*. Palgrave McMillan.
- Mertens, S., Marée, M. (2012b), « La performance de l'entreprise sociale : définitions et limites d'une évaluation monétaire », *Revue internationale PME*, 25(3-4), p. 91-122.
- Mertens, S. (2008), « Associations et production de services », *Les dossiers d'ASBL Actualités*, n°6, p. 33-54.
- Mertens, S. (2005), « Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique », *Non Marchand. Management, Droit et Finance*, 2005, n°16, Bruxelles, p. 13-27.
- Mulgan, G. (2007), *Social Innovation. What it is, Why it Matters and How it Can Be Accelerated*, London: The Young Foundation.
- Mulgan, G. (2006), "Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities", in A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, 74-95.
- New Economics Foundation, (2004), *Measuring Social Impact: The Foundation of Social Return on Investment (SROI)*.
- Nicholls, A. (2009), « We do good things, don't we ? : 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship », *Accounting, organizations and society*, 34, p. 755-769.

- Nicholls, A. (Ed) (2006), *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.
- Nicholls, A., & Cho, A. (2006), "Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field", in Nicholls, A. (ed), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, p. 99–118.
- Nicholls Alex & Murdock Alex (Eds.) (2012), *Social innovation : Blurring boundaries to reconfigure markets*. Palgrave MacMillan.
- Nyssens, M. (2008), « Les analyses économiques des associations », in Hoarau, C., Laille, J.L. (eds), *La gouvernance des associations*, Sociologie, économie, gestion, Eres, Paris, p. 27-49.
- Nyssens, M. (ed.), (2006) *Social Enterprise - At the crossroads of market, public policies and civil society*, London and New York: Routledge.
- Petrella, F., Richez-Battesti, N. (2010), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme », *Management et avenir*, vol. 5, n°35, p. 273-292.
- Sibieude, T. (2011), « Editio, Guide du retour social sur investissement (SROI), traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de *A guide to social return on investment* publié par le Cabinet Office », ESSEC Ouvrages et Guides pratiques.
- Sibille, H. (2009), "Entrepreneuriat social et économie sociale", in Draperi, J.F. (ed), *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Dunod, p. 277-284.
- Spear, R. (2000), « The co-operative advantage », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, n°4, p. 507-523.
- Steinberg, R. (2006), « Economic theories of nonprofit organizations », in Steinberg, R., Powell W.W. (eds), *The non-profit sector*, Yale University Press, New Haven, p. 117-139.
- Sundin, E. & Tillmar, M. (2010), "The Intertwining of social, commercial and public entrepreneurship", in Fayolle, A., Matlay, H. (eds.), *Handbokk of Research on Social Entrepreneurship*, Edward Elgar, Publishing, Cheltenham p. 109-124
- Viveret, P. (2003), *Reconsidérer la richesse*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- Weisbrod, B. (1998) (ed), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press.
- Young, R. (2006), « For what it is worth : social value and the future of social entrepreneurship », in Nicholls, A. (ed), *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, p. 56-72.
- Young, D. & Salamon, L.M. (2002) "Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition", in Salamon, L.M. (ed.) *The State of Nonprofit America*, Washington DC: Brookings Institution, 423–46
- Zadek, S. (1998), "Balancing Performance, Ethics, and Accountability", *Journal of Business Ethics* Volume 17:13, p. 1421-1442.

## Notes

---

<sup>1</sup> Cet article est publié avec le soutien de la Politique Scientifique Fédérale belge, dans le cadre d'un Pôle d'Attraction Interuniversitaire (PAI) sur l'entreprise sociale intitulé « If not for profit, for what? And how? ». Ce PAI est porté par quatre centres de recherche universitaires belges : le Centre d'Economie Sociale (ULg –coordinateur), le Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail Etat et Société (UCL), le Centre Européen de Recherche en Microfinance (ULB) et le Department of Applied Economics (VUB).

<sup>2</sup> Dans le monde francophone, l'appellation a été utilisée pour la première fois par Delors, J. et Gaudin, J. [1978].

---

<sup>3</sup> Bien qu'il n'en ait pas à proprement parler inventé l'expression, l'histoire associe au nom de Charles Gide la reconnaissance du label "économie sociale". C'est en effet en référence au rapport de Gide sur l'exposition universelle de 1900 qu'Henri Desroche propose de réhabiliter le terme "économie sociale" pour chapeauter le CNLAMCA (Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives).

<sup>4</sup> Décret wallon relatif à l'économie sociale du 20 novembre 2008, inspiré d'une note du Conseil wallon de l'économie sociale (1990).

<sup>5</sup> La European Venture Philanthropy Association rassemble les principaux acteurs de ce mouvement présents en Europe : organisations philanthropiques qui mettent en œuvre les principes de la Venture Philanthropy, intermédiaires qui agissent au nom de ces organisations, centres de recherche qui étudient ce phénomène. [www.evpa.com](http://www.evpa.com)). En Belgique, la Fondation Roi Baudouin gère un fonds Venture Philanthropy ([www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)).