

Quels effets de l'action publique sur les formes d'entrepreneuriat dans l'ESS ?

Le cas des associations du secteur social et médico-social

Céline MARIVAL

Doctorante en Sciences Economiques
LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail) UMR 6123 / CNRS
Université de la Méditerranée / Aix en Provence,
CIFRE à l'URIOPSS¹ Languedoc-Roussillon

Courriel : celine.marival@univmed.fr

Communication au colloque

« *Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales* »

Nantes – 29 & 30 septembre 2008

Résumé : Cette communication se penche sur les effets des transformations de l'action publique sur les associations du secteur social et médico-social et leurs spécificités à partir d'une approche par la légitimité. En prenant appui sur les premiers résultats d'une enquête essentiellement qualitative, il met en évidence pour cela les « stratégies de légitimation » déployées par les associations dans ce nouveau contexte de rationalisation des ressources publiques.

Abstract: This paper focuses on the effects of changes in public action on the associations of the social and "medico-social" sector and their specificities from an approach by the legitimacy. By taking support on the first results of an essentially qualitative survey, it therefore highlights the "strategies of legitimation" displayed by associations in this new context of rationalization of public resources.

¹ Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

INTRODUCTION

Dans un contexte politico-administratif en profondes mutations, cette contribution se propose d'interroger les effets des transformations de l'action publique sur les formes d'entrepreneuriat dans un champ particulier de l'économie sociale : celui des associations qui délivrent des services sociaux et médico-sociaux. Les logiques à l'œuvre et leurs évolutions au sein de ce champ d'intervention ne peuvent en effet se comprendre qu'au regard de ses interactions avec la sphère publique. Il s'agit d'associations qui ont connu un processus d'institutionnalisation depuis la seconde moitié du XXe siècle. Ce dernier se caractérise par une imbrication croissante des associations d'action sanitaire et sociale aux politiques publiques ainsi que par une rationalisation et un encadrement accrus de leurs activités et de leur mode de fonctionnement.

En s'appuyant sur les résultats d'une enquête essentiellement qualitative², l'objectif central de cette communication est d'identifier les formes de légitimation déployées par les associations face aux nombreuses évolutions de leur environnement caractérisé par un mouvement de raréfaction des ressources publiques.

Dans un tel contexte, nous montrerons que la question de leur légitimité se pose aujourd'hui avec acuité. Les associations vont en effet s'engager dans une recherche de reconnaissance auprès de l'administration afin de garantir la continuité de leur projet dont les financements publics³ constituent la principale source de financement. Selon une enquête récente sur le monde associatif (TCHERNONOG, 2007), en 2005, le champ de l'action sociale et de la santé concentrait à lui seul presque la moitié (48%) de l'ensemble des financements publics aux associations⁴ alors qu'il représentait 11% des associations. Aussi, les financements publics représentaient près des deux tiers de ses ressources budgétaires.

Cette forte dépendance financière à leur environnement nous permet dès lors de convoquer deux approches théoriques que nous jugeons plus complémentaires que contradictoires dans l'étude des stratégies de légitimation déployées par les associations étudiées. A l'aide des théories néo-institutionnalistes (DIMAGGIO & POWELL, 1991) d'une part, nous souhaitons

² Menée par voie d'entretiens semi directifs auprès de dirigeants associatifs (d'une vingtaine d'associations représentatives de la Région Languedoc-Roussillon) et de représentants des pouvoirs publics locaux (élus, fonctionnaires d'Etat ou territoriaux) des différents champs d'interventions que recouvre le secteur sanitaire, social et médico-social (personnes en situation de handicap, personnes âgées, personnes en difficultés sociales,...).

³ Sous forme d'aides et de prestations financières aux usagers venant solvabiliser une demande potentielle ou encore de financement direct de l'offre à travers un financement des équipements.

⁴ Dont 63 % des financements des CG et 79 % des financements en provenance des organismes sociaux.

montrer au sein de ce papier qu'un processus dominant d'homogénéisation des pratiques se fait jour, à partir d'une analyse en terme d' « isomorphisme institutionnel »⁵. Néanmoins, nous tenterons de dépasser cette approche jugée trop déterministe et incomplète pour décrire la réalité des processus à l'œuvre au sein du champ étudié. Nous souhaitons en effet montrer que les associations peuvent par ailleurs agir sur leur environnement en adoptant une dynamique plus volontariste et stratégique. Suivant cette direction, d'autres cadres conceptuels tels que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources développée par PFEFFER et SALANCIK (2003) peuvent être convoqués.

Afin de rester dans la course et d'obtenir les financements nécessaires à leur survie, les associations de ce champ d'intervention vont ainsi déployer différentes stratégies de légitimation, qui, nous le verrons, peuvent être contradictoires avec leurs vocations initiales. Nous nous interrogerons plus largement sur la réalité et le devenir à plus long terme des « spécificités de l'entrepreneuriat » au sein de ces organisations.

Il s'agira de fournir des éléments de caractérisation des formes d'interactions renouvelées entre les associations et les pouvoirs publics à partir d'une approche par la légitimité. Dans la mesure où les logiques à l'œuvre au sein des associations vont être la conséquence directe de ces transformations, nous fournirons tout d'abord un éclairage sur les transformations de l'action publique à partir de la mise en évidence et de la définition des différentes formes de régulations publiques à l'égard des associations. Dans une seconde partie, nous montrerons que la recherche de légitimité est aujourd'hui au cœur des stratégies associatives. Il s'agira ici de préciser les types de légitimité convoqués par les associations et d'en fournir des premiers éléments de classifications qui, nous le verrons, prennent deux orientations principales à partir de cette double approche théorique.

1. LES FORMES DE REGULATION PUBLIQUES A L'EGARD DES ASSOCIATIONS

Un bref retour historique est nécessaire pour comprendre les mutations des modes de régulations entre Etat et associations dans la période actuelle. Historiquement en effet, l'essentiel des réponses en matière d'action sociale et médico-sociale relevaient de l'initiative d'organisations privées à but non lucratif, d'origine caritative ou encore issues des mouvements familiaux⁶. Il s'agissait d'apporter des réponses à des besoins non couverts par la

⁵ L' « isomorphisme institutionnel » constitue un concept clé de l'analyse néo-institutionnaliste déjà utilisé pour qualifier les processus d'homogénéisation des comportements dans le champ de l'économie sociale entre diverses institutions évoluant au sein d'un même environnement (ENJOLRAS, 1996 ; BIDET, 2003).

⁶ On pense aux associations de parents dans le champ du handicap par exemple.

solidarité nationale ou par le marché. Avec le développement de l'Etat-providence et la mise en place de différentes prestations⁷, les financements publics ont peu à peu succédé aux financements privés⁸; entraînant un « effet levier » sur le développement des équipements associatifs qui trouvent dans ces formes de reconnaissance de nouvelles opportunités de développement.

Dans une première phase, le contexte économique et politique autorise donc un développement « extensif » de l'action sociale (GAZIER, 2001). A partir du milieu des années 1970, un basculement s'opère vers un mode plus « intensif » qui va progressivement transformer les acteurs, leurs stratégies et leurs relations. Avec l'installation dans la crise et la montée de difficultés et de tensions dans le fonctionnement du système de protection sociale, la volonté de maîtrise des dépenses s'accompagne d'un changement de méthode en vue de rationaliser l'action publique. Elle va donner naissance à de nouveaux modes d'interactions entre associations et pouvoirs publics qui vont dès lors s'inscrire dans un contexte de raréfaction des ressources. Cette nouvelle logique va se traduire par des formes de régulation publiques à l'égard des associations prenant aujourd'hui trois orientations principales.

1.1. Un encadrement accru des associations par la puissance publique : la prédominance d'une régulation de type « tutélaire »

Ce nouveau contexte se traduit tout d'abord par un encadrement accru des associations du secteur social et médico-social et par la prégnance d'une forme de régulation de type « tutélaire » (ENJOLRAS, 1995 ; LAVILLE & NYSSSENS, 2001) entre associations et pouvoirs publics. Dans ce contexte, l'Etat délègue la production de services sociaux aux associations tout en venant réglementer cette production à travers les établissements et services qu'elles gèrent⁹. Les évolutions de la réglementation, depuis la loi de 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales jusqu'à la loi du 2 janvier 2002 et ses textes d'application, ont instauré de nouvelles exigences qui traduisent une dimension de contrainte renforcée dans l'allocation des ressources aux associations. Cet encadrement s'est en effet concrétisé par la mise en place progressive de procédures diverses de contrôle des associations à travers un contrôle des investissements et des coûts (qui se traduit par l'approbation des budgets), un contrôle de la qualité (à travers des procédures d'évaluation désormais obligatoires); un contrôle des prix

⁷ S'appuyant sur les financements conjoints de la Sécurité sociale et de l'aide sociale.

⁸ Reposant sur les dons et la charité.

⁹ La plupart des associations étudiées sont gestionnaires d'établissements et services sociaux ou médico-sociaux (ESMS) au sens du CASF. En raison de la fragilité des personnes auxquels ils s'adressent, ces ESMS font l'objet d'une régulation particulière (définie par la loi du 2 janvier 2002 et ses décrets d'application) que les associations sont tenues de respecter au risque de se voir retirer leur agrément ou autorisation.

(par une tarification administrée) et enfin, un contrôle de la démographie des équipements (qui nécessitent l'obtention d'une autorisation préalable pour fonctionner délivrée au regard de la conformité aux schémas d'organisation sociale ou médico-sociale). Cette nouvelle logique de l'efficacité se manifeste ensuite par un changement de logique dans l'allocation des ressources. Le système des enveloppes limitatives de crédits pour les financements Etat et Sécurité sociale (ou encore l'instauration récente des PRIAC¹⁰) témoigne ainsi du passage d'une logique de besoins à une logique de moyens (ou d'enveloppes).

Plusieurs traits majeurs de la réglementation actuelle répondent en outre à l'objectif d'une efficacité accrue. L'obligation de production d'indicateurs de performances (indicateurs médico-sociaux économiques) et la mise en place du principe de convergence tarifaire (permettant à l'administration de comparer les coûts d'établissements et services fournissant le même type de prestations) visent en effet à « optimiser » l'allocation des ressources.

Cette recherche d'économies se traduit enfin par un mouvement de concentration des budgets et des structures prôné par l'administration à travers notamment la promotion de nouveaux outils de coopération entre acteurs tels que les Groupements de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS) permettant la mutualisation d'activités et de moyens entre différentes associations. Divers rapports positionnent clairement le GCSMS comme un outil de « restructuration » du secteur destiné à réduire le nombre d'intervenants et de discussions budgétaires avant d'intégrer le médico-social dans les Agences Régionales de Santé (ARS). Il s'agit ainsi d'« attendre que le médico-social ait achevé sa restructuration autour de 3000 associations de gestion ou de groupement »¹¹. Les discours de l'administration centrale tendent à promouvoir un modèle dominant d'offre associative fondé sur des associations de grande taille qui suscite des craintes chez les opérateurs associatifs. Ces derniers voient dans ces différentes évolutions une tendance à « formater »¹² l'offre de service et la remise en cause d'un « modèle d'offre associative, de proximité et de spécialisation, au profit de la référence aux seules grosses associations »¹³.

En référence aux nouveaux institutionnalistes, l'administration exerce ainsi des contraintes institutionnelles de type coercitives sur les associations qui, nous le verrons, peuvent laisser

¹⁰ Programme régional et interdépartemental d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie. Prévu par la loi du 11 février 2005, cet outil de programmation financière détermine les priorités de financement des créations, extensions et transformations des établissements et services médico-sociaux relevant de la compétence tarifaire de l'Etat.

¹¹ Extrait du rapport du député Bur relatif aux agences régionales de santé – 6 février 2008.

¹² Cf. « Pour des choix budgétaires et de financement qui réconcilient gestion et solidarité », *Plateforme politique inter associative de l'Uniopss*.

¹³ Cf. « Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques ». *Cahier de l'UNIOSS, n°19, juin 2007*.

place à des processus d' « *isomorphisme coercitif* » (DIMAGGIO & POWELL, 1991). De cette manière, l'administration va leur imposer un ensemble de procédures et de règles administratives. Il s'agit ainsi d'obtenir des prestations ou services conformes à ses attentes, principalement sur le volet économique de leurs actions. La recherche de légitimité par les associations va ainsi devoir passer par une mise en conformité aux standards étatiques.

1.2. Un mouvement de mise en concurrence des associations

Dans le même temps, cette logique de l'efficacité se traduit par un mouvement émergent de mise en concurrence des opérateurs dans le champ des services sociaux. Elle se manifeste selon trois modalités principales. Tout d'abord, un mouvement de mise en concurrence implicite des associations entre elles (voire même avec d'autres opérateurs publics ou privés lucratifs) est contenu dans le système réglementaire lui-même. Il concerne les associations dont l'activité entre dans le champ d'application de la loi de 2002. La délivrance d'autorisations est conditionnée par sa compatibilité aux schémas d'organisation sociale ou médico-sociale qui déterminent avec précision la nature et le niveau des besoins sur un territoire donné, dressent un bilan qualitatif et quantitatif de l'offre, ses perspectives de développement voire même le nombre de places à créer. Ainsi, ils constituent en eux-mêmes des sortes d'« appels d'offre géants » susceptibles d'exclure certains opérateurs qui ne répondraient pas à un cahier des charges pré-établis ou encore du fait de leur non compatibilité avec les crédits limitatifs disponibles. Les schémas positionnent ainsi les différents porteurs de projets d'un même territoire dans des positions « concurrentes ». En outre, les autorités administratives ont de plus en plus recours à des logiques d'appels d'offre « officieuses » comme mode de sélection des opérateurs pour la création, la transformation ou l'extension de places. Il est aujourd'hui courant que les associations soient sollicitées afin de déposer des dossiers conformes aux attentes de l'administration. Cette situation est une pratique courante et a été rencontrée à plusieurs reprises lors de nos entretiens. Ceci a notamment été le cas d'une association gardoise intervenant dans le champ de la protection de l'enfance à laquelle le Conseil Général a proposé – dans un souci de préserver les emplois d'une zone déjà sinistrée économiquement – de présenter des projets de création de places par la reprise du personnel d'un établissement (géré par une association voisine) présentant des difficultés financières. C'est ainsi qu'elle va pouvoir ouvrir prochainement un accueil de jour et un SAPMN¹⁴ avec hébergement. Dans de telles conditions, le projet de l'association n'est pas le résultat d'une demande sociale décelée « sur

¹⁴ Service d'adaptation progressive en milieu naturel

le terrain » mais bien une réponse à un besoin de l'administration. Dès lors, les associations les mieux placées sur un territoire ou les plus légitimes aux yeux de l'administration sont privilégiées.

À côté de ce mouvement de mise en concurrence implicite, les activités qui sont exclues du cadre réglementaire des autorisations font quant à elles l'objet de procédures croissantes de mise en concurrence « formelles ». Cette dernière est organisée par les pouvoirs publics à travers l'utilisation d'outils concurrentiels tels que les appels d'offres régis (ou non) par le code des marchés publics. Ceci est notamment le cas des associations œuvrant dans le champ de la prévention spécialisée, de la petite enfance ou encore le champ de la lutte contre les exclusions. Ce secteur est en effet constitué d'associations qui, autour du socle juridique et financier des CHRS (financés sous forme de dotations globales en provenance de l'aide sociale de l'Etat), ont développé ces dernières années une multitude d'activités périphériques dans le cadre notamment de l'accompagnement vers l'emploi des RMistes, de l'IAE ou encore de l'accompagnement social lié au logement (ASSL). Pour ce type d'actions, les associations sont financées comme « *des prestataires privés qui remplissent une mission et qui envoient une facture à un donneur d'ordre* ». Notons que cette logique, qui réduit la production associative à une réponse à la commande publique, contient un risque de remise en cause d'une spécificité caractéristique de l'entrepreneur social : sa fonction d'« avant-garde » (BLOCH-LAINE, 1994) ou d'innovation sociale.

Enfin, l'ouverture à la concurrence dans certains secteurs s'est traduite par un mouvement de diversification des prestataires par l'arrivée dans le secteur d'entreprises ou de groupes privés à but lucratif. Cette mixité de l'offre est caractéristique des champs de l'hébergement des personnes âgées, des services à la personne et de la garde d'enfants. Elle a été favorisée par des mécanismes de solvabilisation de l'utilisateur et par un mouvement de dérégulation de l'activité. Dans le champ des services aux personnes, elle a été permise par des aides publiques consistant à solvabiliser la demande par l'intermédiaire d'exonérations sociales et fiscales (CESU) mais aussi par la simplification des procédures d'agrément et d'autorisation afin de faciliter la création de nouveaux services. Ainsi, une forme de régulation « quasi-marchande » (ENJOLRAS, 1995 ; LAVILLE & NYSENS, 2001) prend place dans ce secteur. Elle est caractérisée par une offre mixte de services, des financements par la solvabilisation de la demande et par l'utilisation d'outils de mise en concurrence des prestataires (appels d'offre).

Nous verrons que cette tendance fait courir le risque d'une banalisation des associations dans l'exercice d'activités économiques en les poussant à adopter, par mimétisme, des

comportements proches de ceux des entreprises marchandes et à développer ainsi une tendance à l' « *isomorphisme institutionnel* » (DI MAGGIO & POWELL, 1991).

1.3. Un nouveau cadre d'action territorialisé

Parallèlement à ces nouvelles logiques, le territoire est progressivement perçu comme une nouvelle dimension à prendre en compte dans la conduite de l'action. Les pouvoirs publics vont en effet impulser une dynamique de mise en cohérence et de coopération entre acteurs à travers la décentralisation.

La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales confie en effet de nouvelles compétences aux Conseils Généraux positionnés comme collectivités « chef de file » en matière d'action sociale et médico-sociale. Ils sont désormais les seuls responsables de l'élaboration des schémas (prérogative qu'ils exerçaient jusque là conjointement avec l'Etat) et considérés comme les plus légitimes pour intervenir dans ce domaine notamment du fait de leur « proximité » avec les publics concernés. Leurs missions sont redéfinies : ils exercent un nouveau rôle de coordination et de redéfinition des politiques locales. Dans le médico-social (sous compétence Etat *via* les DDASS), les prérogatives des services déconcentrés se sont elles aussi renforcées. Les associations – dont l'Etat était jusque là le principal interlocuteur – doivent désormais « composer » avec les collectivités territoriales et un pouvoir politique des élus renforcé.

Dans ce contexte, le rôle du pouvoir central est lui aussi renouvelé. Dégagé des contraintes de gestion (planification, financement, contrôle), il conserve un rôle de "cadrage" et de normalisation important qui s'effectue de façon plus ou moins marquée selon les secteurs. Par la production de normes nationales, il fixe les grandes priorités, les modalités de coordinations entre acteurs ainsi que les enveloppes financières (sous formes d'enveloppes régionales limitatives) dans un contexte de rationalisation des dépenses. C'est à ce titre que M. AUTES (2004) distingue les politiques sociale territoriales – dont les orientations sont définies localement par les départements (gérontologie, handicap, insertion, ...) – des politiques sociales territorialisées, qui relèvent d'une logique descendante, au sein desquelles l'Etat définit les grands axes dans des champs tels que l'urgence sociale, l'hébergement des personnes sans abri et, plus généralement, dans ce qui a trait à la solidarité nationale et aux politiques de santé publique (prévention des toxicomanies, VIH, etc.). De cette répartition des compétences découle une grande complexité tant pour les opérateurs que pour l'usager citoyen (CHAUVIÈRE, 2007).

Les schémas vont constituer la traduction principale de ce nouveau modèle d'action sociale territoriale, modèle qui implique une révision en profondeur des méthodes d'élaboration des politiques. En effet, ils invitent au décloisonnement des acteurs et au dépassement des logiques de structures qui prévalaient dans la période antérieure. Ce mouvement est accentué par un élargissement des populations à prendre en charge, elles-mêmes confrontées à des problématiques multiples (travail, famille, logement, santé, etc.) qui nécessitent une prise en charge globale et transversale à travers des dispositifs d'insertion (LAFORE, 2008). De ce changement des finalités de l'action découle une nouvelle conception de la production de services coordonnée où le travail en réseaux et les partenariats entre acteurs s'imposent comme une nécessité.

Cet ensemble d'éléments va impliquer un travail en complémentarité qui, progressivement, donne lieu à de nouvelles pratiques sur les territoires. La prise en compte du territoire et des acteurs qui le composent – de leurs spécificités et de leurs compétences – est désormais incontournable dans la conduite des actions.

Cette « nouvelle donne » laisse place à des formes de régulation locales variables selon les territoires. Ainsi, la nature et la forme des rapports entretenus entre associations et pouvoirs publics varient d'un département à un autre. L'implication des acteurs dans la construction des politiques, qui s'apprécie notamment à travers les méthodes d'élaboration des schémas, donne naissance à des « arrangements institutionnels » (ENJOLRAS, 2005) différenciés sur les territoires. Alors que d'un côté, la participation associative peut se limiter à une simple consultation, de l'autre, une véritable concertation conduisant à la prise en compte des besoins exprimés par les associations peut se mettre en oeuvre. Dans ce dernier cas, la participation des associations va au-delà d'une simple délégation d'une politique définie en dehors d'elles. Ainsi, des modes d'interactions plus partenariaux et négociés peuvent émerger sur certains territoires. A l'opposé, certaines réunions ou commissions s'organisent selon des règles du jeu « codées » qui s'apparentent davantage à une « mise en scène théâtrale » (GAUDIN, 1999) ou à des formes de concertations « déguisées ». Ainsi, des modes d'interactions plus partenariaux et négociés peuvent émerger sur certains territoires.

Des « *facteurs d'ancrage territoriaux* » viennent expliquer ces différences. Ils sont liés tant aux caractéristiques des acteurs publics qu'à celles des acteurs associatifs mais peuvent aussi

dépendre de la configuration du territoire et de son histoire¹⁵. Ainsi, certaines « trajectoires territoriales » se font jour. Par exemple, le département de la Lozère a fait le choix, historiquement, de se construire autour du secteur médico-social et, plus précisément sur le champ du handicap. Les institutions sociales ainsi organisées en milieu rural ont structuré l'économie de ce territoire dépourvu de potentiel industriel qui s'est spécialisé sur un segment de l'action sociale. Les enjeux économiques, notamment en termes d'emploi, pèsent aujourd'hui sur les négociations et partenariats. Ce secteur est désormais le premier employeur du département¹⁶ et se trouve en situation de « sur-équipement » par rapport à la moyenne nationale. L'enjeu actuel vise à préserver une certaine « avance » à travers des pratiques innovantes dans le domaine, notamment par rapport aux départements limitrophes – eux-mêmes dynamisés par les politiques nationales qui prônent le principe d'équité territoriale. De ce contexte émerge des solidarités tant entre les acteurs publics eux-mêmes (DDASS/Conseil général) qu'entre acteurs publics et opérateurs associatifs autour d'intérêts convergents (préservation de l'emploi, vitalité économique, défense d'un territoire périphérique). Au niveau des associations, certaines variables permettent en outre d'expliquer leur inscription dans des interactions plus ou moins partenariales. Elles constituent autant de facteurs de légitimité¹⁷ de l'association auprès des pouvoirs publics que les associations vont tenter d'atteindre à travers le déploiement de différentes stratégies (Cf. partie 2 *infra*). Parmi ces dernières, nous trouvons notamment le territoire (ou périmètre) d'intervention. Ainsi, le maillage territorial d'une association d'aide à domicile (structurée sous forme de fédération départementale composée de seize associations locales) présente dans les bassins de vies et territoires locaux (les cantons) lui permet d'être fortement représentée au sein des lieux stratégiques du dispositif d'aide à domicile¹⁸. A côté de cette compétence départementale et de sa proximité avec les territoires locaux, l'ancienneté (présence depuis plus de 50 ans sur le territoire) constitue par ailleurs un facteur de reconnaissance et de repérage important de l'association. En outre, la capacité à construire des réseaux structurés entre associations, les

¹⁵ Il convient de noter qu'à ce stade de notre travail, ces facteurs d'ancrage tentent d'être identifiés, sans pour autant donner lieu à une analyse aboutie dans la mesure où les relations entre ces facteurs et leur hiérarchisation sont en cours d'investigation.

¹⁶ En Lozère, plus du quart des emplois salariés se trouvent dans l'ESS en 2004 (27% de l'emploi total). Ce poids est deux fois plus important que celui des autres départements de la région. Aussi, dans ce département – bassin d'emploi rural de montagne – plus de la moitié des salariés de l'ESS travaillent dans des associations du social (52%). (AUTRAN, 2007).

¹⁷ Les facteurs de légitimité de l'association sont définis comme ceux exerçant une influence sur sa capacité à négocier, à participer aux espaces de délibération, et, plus largement sur son degré d'autonomie.

¹⁸ Cette association est en effet représentée dans tous les CLIC du département.

habitudes de « travail ensemble », sont autant de facteurs qui, du côté des associations, vont faciliter la négociation avec les pouvoirs locaux.

2. ASSOCIATIONS ET STRATEGIES DE LEGITIMATION

Afin de faire face à ces transformations de leur environnement, les associations déploient différentes stratégies visant à acquérir une certaine légitimité (susceptible de les positionner dans une position favorable aux yeux de l'administration). Elle va leur octroyer par la suite davantage de souplesse en matière de gestion en plus de faciliter, si ce n'est de garantir, la reconduction des financements. Au-delà, cette reconnaissance va leur permettre de développer leur activité à travers la mise en place de nouvelles activités voire même par la reprise d'activités d'associations défaillantes financièrement. Dans ce cadre, deux types de stratégies peuvent se mettre en œuvre de façon autonome ou simultanée¹⁹. Soit, l'association s'inscrit en conformité avec les attentes des acteurs publics ; soit, elle tente d'agir sur son environnement dans une dynamique plus volontariste. Ainsi, elles mettent en œuvre des *contre-stratégies* non seulement pour lutter contre les « pressions » publiques mais aussi pour en définir les cadres et les règles.

2.1. Processus d'isomorphisme institutionnel et stratégies d'adaptation

Ce nouveau contexte politico administratif donne naissance à un processus d'homogénéisation des comportements associatifs pouvant être qualifié d'« *isomorphisme institutionnel* » (DiMAGGIO & POWELL, 1991). Ce dernier est défini comme « *un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales* ». Selon les tenants de l'isomorphisme, ce processus affecte les organisations qui évoluent au sein d'un même champ organisationnel ; ce dernier produisant un modèle dominant qui exerce des pressions sur les organisations qui le composent. Suivant cette approche, la quête de légitimité des organisations réside dans la mise en conformité de leurs pratiques aux exigences de leur environnement (en termes de procédures, de valeurs et objectifs poursuivis, etc.). Ils identifient ainsi trois sources d'isomorphisme institutionnel, que nous retrouvons de façon conjointe au sein des associations étudiées.

¹⁹ La frontière entre les deux types de stratégies est parfois difficile à établir. Il semblerait en effet que certaines associations développent les deux à la fois ou successivement. Elles peuvent faire le choix de s'inscrire dans un premier temps en conformité avec l'administration pour acquérir la légitimité suffisante afin d'être en capacité de peser sur les orientations des politiques locales dans un second temps.

Tout d'abord, elles font l'objet d'un processus d'*isomorphisme coercitif*. Ce type d'isomorphisme provient de l'influence politique et de la dépendance d'une organisation à une autre. Dans le cadre des associations étudiées, il est lié à la forte dépendance financière des associations à la puissance publique et au mode de régulation de type « tutélaire ». Ce cadre légal affecte en effet de nombreux aspects du comportement des associations. Ainsi, des techniques et compétences nouvelles ayant trait notamment à la gestion du personnel et à la gestion financière sont requises. Elles sont essentiellement liées au cycle budgétaire établi par l'administration dans le cadre du régime de l'autorisation. Ainsi, les associations doivent fournir différents documents (budgets, comptes administratifs, indicateurs...) venant justifier l'utilisation des fonds publics dans le respect d'un calendrier bien précis. Elles s'inscrivent ainsi dans une logique d'adaptation à travers les procédures. Au risque de voir leurs financements non reconduits, les associations viennent donc de plus en plus refléter les règles institutionnalisées par l'Etat et tendent finalement à ressembler les unes aux autres. Il s'agit en outre d'intégrer les objectifs de l'administration à travers la recherche d'une efficacité économique qui va passer essentiellement par le développement de la fonction gestionnaire.

Parallèlement, les associations subissent un processus d'*isomorphisme mimétique* lié à l'incertitude et à l'ouverture à la concurrence. Elles tendent en effet à rechercher des modèles sur lesquels se référer et à adopter des solutions déjà connues et reconnues comme efficaces. C'est ainsi que des procédures de management et des outils de gestion (gestion par projet, démarches qualité, GRH, GPEC, etc.) sont de façon croissante directement importées du monde de l'entreprise marchande ou du Nouveau Management Public. Ce mouvement n'est pas sans donner naissance à des tensions au sein des associations notamment entre la logique gestionnaire et la logique militante historique. Cet aspect a été souligné par de nombreux auteurs qui mettent en évidence la difficile articulation entre les projets politiques des associations et le développement de la fonction gestionnaire²⁰ et, plus largement, l'effacement du « politique » au sein des associations derrière la gestion de structures. Le pouvoir politique des organes décisionnaires (CA, bureau) tendrait à disparaître derrière une technocratie montante incarnée par la figure du « directeur général ». Aussi, cette nouvelle logique laisse place à une confusion des rôles au sein de certaines associations entre les administrateurs bénévoles et les directeurs « technicien »²¹ remettant ainsi en cause ce qui constitue la

²⁰ On pense notamment aux travaux de François ROUSSEAU (2004).

²¹ Pour reprendre une expression de J.P Hardy in « Dirigeance des associations gestionnaires dans le secteur social et médico-social : un enjeu majeur pour l'exercice de nos métiers », *Revue de l'IASS*, n°50, juin 2006.

spécificité de la gouvernance associative, à savoir le « binôme politique-technique » (ALFANDARI, 2008).

Cette tension récurrente au sein des associations nous conduit vers la troisième source d'isomorphisme identifiée par DiMAGGIO et POWELL : l'*isomorphisme normatif*, associé à la professionnalisation. En raison des nouvelles exigences liées à la réglementation, les bénévoles ont peu à peu été remplacés par des salariés qui se sont progressivement organisés autour de réseaux de professionnels (on pense notamment ici à l'ARDESS²²) qui constituent d'importants vecteurs de diffusion de règles normatives à propos des comportements organisationnels et professionnels (charte de la fonction de direction, partages de valeurs éthiques et professionnelles, promotion du droit des usagers...). Ces derniers ont notamment contribué à la reconnaissance de diplômes et de qualifications spécifiques et à la diffusion de cultures professionnelles comme en témoigne un récent décret relatif à la qualification des directeurs²³ qui favorise la diffusion d'une culture « technocratique »²⁴ (au détriment d'une culture « éducative »).

2.2. Le développement de stratégies plus volontaristes

Un processus d'isomorphisme et d'homogénéisation des comportements semble donc bien s'opérer au sein du champ étudié ; néanmoins, l'adaptation ne doit pas être vue comme la seule stratégie de légitimation possible au sein de ce dernier. Alors que certaines associations s'inscrivent dans une logique de mise en conformité, d'autres déploient des stratégies plus « actives » en vue de limiter leur dépendance à leur environnement. Elles peuvent également participer à la construction de ce contexte et constituent alors des lieux où se construisent les politiques sociales locales et nationales.

Dans cette perspective, le modèle de la dépendance à l'égard des ressources développé par PFEFFER et SALANCIK (2003) fournit une grille d'analyse des stratégies mises en œuvre par les organisations pour modifier les rapports de pouvoir existants. Selon ces auteurs, cette dépendance s'apprécie au regard de trois dimensions ; leur conjonction conduisant à des situations de dépendance critique. La première est son caractère *essentiel*. Il s'agit de se

²² Association Régionale des Directeurs d'Établissements et de Services Spécialisé.

²³ Décret 2007-221 du 19 février 2007 relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux. Ce dernier précise les qualifications requises pour accéder à la fonction de directeur.

²⁴ Il instaure des niveaux différents selon que l'on a en charge un seul établissement (niveau II) ou des structures de taille plus importante (niveau I). Il facilite ainsi l'accès aux fonctions de direction à des professionnels titulaires de diplômes non spécifiques au secteur (tels que le CAFDES) mais pouvant être issus d'autres domaines et notamment d'écoles de commerce.

demander si la ressource est indispensable pour fonctionner (comparativement à d'autres). La *concentration* de la ressource c'est-à-dire la part plus ou moins grande de la ressource parmi l'ensemble des ressources et, enfin, la *substituabilité* de la ressource (existence de ressource alternative).

A travers cette grille de lecture, il s'agit de montrer que des critères plus subjectifs sont susceptibles de venir perturber les mécanismes d'allocation des ressources. Le recours à la théorie de la dépendance des ressources permet ainsi de relativiser la subordination des associations. Elle suppose en effet que les organisations déploient différentes stratégies afin de limiter leur dépendance et de créer des situations de « dépendance mutuelle ». Il s'agit ainsi de réduire l'incertitude face à l'octroi et au renouvellement des financements.

Dans leur ouvrage de référence, PFEFFER et SALANCIK distinguent différents types de stratégies que nous avons tenté de confronter au secteur associatif sanitaire et social. L'étude quantitative en cours de réalisation permettra d'identifier celles qui sont les plus utilisées par les acteurs associatifs.

2.2.1. Des stratégies de développement et de croissance

Afin de réduire la dépendance à l'égard de l'administration, les associations tendent d'une part à s'engager dans des stratégies de développement et de croissance externe. Pour faire référence à la grille de PFEFFER et SALANCIK – qui parlent quant à eux de « stratégies d'absorption » - il s'agit de cette façon d'augmenter la « non substituabilité » de l'association et d'augmenter la concentration des ressources autour de sa propre entité. L'objectif étant de devenir des acteurs incontournables en raison du poids économique ainsi acquis (à travers une augmentation de la taille des associations en terme d'activités gérées mesuré en nombre de places et de masse salariale). Elles acquièrent ainsi un contre pouvoir plus important.

Il s'agit donc d'acquérir une plus grande force économique, garantie d'une plus grande indépendance. C'est ce que nous confirme le Directeur général d'une association, premier employeur de son département, qui affirme entretenir des « *liens privilégiés* » avec les autorités en raison notamment de son poids économique. Cette place particulière sur son territoire lui apporte une plus grande liberté en matière notamment de « *choix des modalités de gestion* » ainsi que dans la promotion de nouveaux projets (alors même que ce territoire est suréquipé et que les besoins sont déjà entièrement couverts). Cette première stratégie va se mettre en œuvre selon différentes modalités et notamment par le développement d'activités nouvelles, dimension classique de l'entrepreneuriat social. Au-delà de l'accroissement de la

taille de l'association et de l'acquisition d'une certaine audience, cette logique de diversification et d'ouverture du champ d'activité peut recouvrir des stratégies sous-jacentes. Il peut s'agir de réduire la dépendance à l'égard d'une seule source de financement, de renforcer le financement des activités traditionnelles ou encore d'adopter une logique territoriale en vue d'inscrire son action sur de nouveaux bassins non couverts. Les associations adaptent ainsi leurs implantations géographiques à l'objectif de réduction des inégalités territoriales promu par l'administration depuis les lois de décentralisation et le rôle nouveau accordé aux Conseils généraux.

Cette croissance peut en outre s'effectuer au niveau externe à travers la voie partenariale par la création de différentes formes de regroupements associatifs en vue de mutualiser certains moyens ou services (personnel, service juridique, service « qualité », etc.)²⁵. A un autre niveau, la croissance économique des associations peut passer par des opérations de fusion création²⁶ ou de fusion absorption²⁷ à travers la reprise de l'activité d'associations présentant des difficultés financières.

Les associations vont donc être amenées à se saisir de différentes opportunités de développement qui s'offrent à elles quitte à ce qu'elles s'inscrivent en contradiction avec leurs vocations initiales notamment à travers l'éloignement de leur projet initial.

Il en résulte des « affrontements » entre associations d'un même secteur sur un même territoire. Pour être les plus légitimes auprès des pouvoirs publics, certaines associations se sont agrandies en s'engageant dans des mouvements de croissance « à tout prix » quitte à « absorber » d'autres associations sur leur passage... Cette recherche d'une « taille critique » tend à faire émerger des « superstructures » en situation de quasi-monopoles sur certains territoires. Cette question est aujourd'hui au cœur des enjeux du secteur. Ce mouvement de concentration des hommes et du capital semblable au monde des entreprises est fortement encouragé par la DGAS par l'instauration d'une réglementation favorable, à l'instar du secteur sanitaire. Il reconfigure profondément le paysage associatif social et médico-social, notamment par la mise en cause des associations mono-établissement. Ce mouvement très

²⁵ Une panoplie d'outils juridiques permettant ces mutualisations sont à la disposition des acteurs associatifs (et notamment les GIE, GIP, GCSMS ou encore groupement d'employeurs).

²⁶ « Cette démarche est la réunion de plusieurs associations en une seule à travers la création d'une nouvelle association ». Cahier de l'UNIOPSS n°19.

²⁷ « Cette démarche fait qu'une ou plusieurs associations sont dissoutes et immédiatement absorbées par une autre association déjà existante ».

prégnant dans le champ du handicap²⁸ (qui concentre les budgets et les structures les plus importants) tend à se diffuser peu à peu à l'ensemble des « sous-secteurs » étudiés.

2.2.2. *Le développement de compétences d'expertise et de diagnostic territorial*

Afin d'augmenter la dépendance de la collectivité vis-à-vis des activités déployées par les associations, on assiste parallèlement au développement de nouvelles compétences par ces dernières. Les premières sont des compétences d'ordre techniques. Afin de se doter d'une plus grande réactivité face aux évolutions réglementaires, certaines associations vont en effet se doter d'une véritable expertise technique (expertise juridique, comptables, communication, etc.) au sein de leurs sièges sociaux. Le but ici est d'obtenir un ascendant par rapport à d'autres associations dans le montage de dossier et d'acquérir dans le même temps une reconnaissance par les autorités en terme de professionnalisme. En outre, la réponse à des appels d'offre nécessitant le développement d'une véritable expertise en la matière, on assiste à la création de nouveaux métiers dédiés notamment au développement de projet. L'expertise et l'« ingénierie sociale » constituent des compétences d'un type nouveau mises en place dans une visée prospective afin de répondre aux nouvelles exigences de la « territorialisation » des politiques. Celles-ci sont en effet mobilisées pour la réalisation de diagnostics territoriaux visant la détection des besoins afin de se rendre acteurs de la régulation locale (notamment par la mise en place d'une fonction de veille, d'observatoires, etc.). Il s'agit en outre de réorienter ses activités pour les adapter aux nouvelles orientations des politiques locales.

Aussi, dès lors que l'« entrepreneur associatif » est légitimé à travers sa capacité à s'appuyer sur un réseau et à influencer les politiques publiques, des compétences plus cognitives dédiées notamment à la création de réseaux ou de « capital social » tendent en outre à émerger. La participation à des réseaux est en effet clairement perçue comme une source de valeur par certaines associations et, au même titre qu'une opération économique, cette posture constitue un véritable « investissement » pour l'association puisqu'elle implique une dépense à travers la mise en œuvre de moyens (humains, financiers...) dans le but d'en percevoir un retour futur (en termes de repérage et de reconnaissance dans le travail). Bien souvent, cette compétence est assumé par le Directeur Général, pouvant être clairement missionné pour exercer ce rôle politique de « mise en réseau ». Une association nous confie s'être dotée d'« outils et de moyens techniques pour porter la parole de l'association » et être présentes dans les lieux d'orientation des politiques locales.

²⁸ Ainsi, un département de la région ne comprend que quatre opérateurs de taille importante dans le champ du handicap.

A travers le déploiement de ces différentes compétences, il s'agit ainsi de convaincre de l'essentialité de son action, de se rendre incontournable par rapport à d'autres associations, notamment aux plus petites d'entre elles, qui n'auraient pas les moyens de développer de telles compétences en interne.

2.2.3. Des stratégies de négociation : le développement de coalitions d'acteurs

Les évolutions du cadre réglementaire et des modes de relation entre acteurs publics et associatifs entraînent des situations d'incertitude chez les opérateurs associatifs. Elle se traduit notamment par des « disparités », dans le cadre d'appels d'offre notamment, au niveau du choix des opérateurs jugés légitimes pour porter tel ou tel dispositif et, plus largement, dans les mécanismes d'allocation des ressources publiques.

Afin d'éviter les conflits engendrés par de tels arbitrages, les associations tendent à adopter différentes stratégies de négociation avec leur environnement. Il s'agit ainsi, à travers la coopération, de coordonner les intérêts respectifs d'acteurs multiples et de structurer les relations par la création de liens plus ou moins formalisés et de créer de cette manière des « environnements négociés » au sens de PFEFFER et SALANCIK (2003). Selon ces auteurs, de telles stratégies peuvent être déployées en vue d'accéder aux ressources, de rendre plus prévisibles les résultats d'une négociation ou encore d'éviter le contrôle de l'environnement. Ils évoquent pour cela différents mécanismes possibles (et notamment la cooptation, les associations professionnelles, les accords commerciaux, les comités consultatifs, les comités de direction, les joint venture et les normes sociales). Autant de moyens de partager le pouvoir, de stabiliser et coordonner les interdépendances mutuelles.

Au sein des associations étudiées, cette stratégie se manifeste à travers différents mécanismes qui varient en fonction de leur niveau de formalisation, de leur caractère interne ou externe, du nombre d'acteurs en présence ou encore des objectifs poursuivis (création d'espaces de négociations interorganisationnelles et/ou avec la puissance publique). En interne, la première stratégie de ce type réside dans l'intégration de personnes influentes (élus ou représentants des autorités de tarification) au sein de ses instances dirigeantes (CA, bureau) à travers des pratiques de cooptation. Au niveau externe, l'association peut chercher à stabiliser ses relations avec son environnement par le biais d'une plus grande formalisation de ces dernières, permettant de gagner en sécurité. Au-delà des simples conventions de partenariat, cette formalisation peut s'effectuer à travers des outils de contractualisation spécifiques au

secteur (les CPOM²⁹). En contrepartie d'engagements financiers sur plusieurs exercices (d'une durée variable de 3 à 5 ans) l'association s'engage à réaliser certains objectifs. Elle acquiert ainsi une visibilité à plus long terme sur les moyens qui lui sont attribués. Ces stratégies de négociation peuvent également se mettre en place entre plusieurs partenaires à travers des coopérations inter organisationnelles qui prennent là encore des formes variables (selon leur niveau de formalisation et les objectifs poursuivis).

Ces formes de partenariat peuvent en effet passer par la création d'une structure juridique *ad hoc* (unions ou fédérations d'associations, groupements d'achat et d'employeur, GIE, etc.) ou par le biais de collectifs informels. Concernant les objectifs poursuivis, ces structures peuvent être créées entre associations en vue d'une part de stabiliser leurs relations (cas d'un groupement créé entre trois ESAT d'un département pour éviter les situations de concurrence), d'organiser une complémentarité entre elles en terme de prise en charge, d'affirmer des valeurs communes et de structurer leurs relations sur les territoires. A un autre niveau, elles peuvent permettre de négocier avec les autorités, porter des prises de position politiques communes (plateformes politiques, charte de bonne conduite ou d'engagements réciproques dans les relations avec l'administration, etc.).

CONCLUSION

Nous avons montré dans cette communication que la réflexion sur les spécificités de l'entrepreneuriat au sein des associations de solidarité était indissociable de l'analyse des transformations de l'action publique actuelle. Les difficultés du système de protection sociale depuis le milieu des années 1970 ont laissé place à un nouveau modèle d'allocation des ressources publiques fondé sur la rationalisation des dépenses et des méthodes. Cette rupture va donner naissance à deux modes d'interaction complémentaires entre associations et pouvoirs publics. L'un de type « tutélaire » (ENJOLRAS, 1995 ; LAVILLE & NYSENS, 2001) marqué par un encadrement et un contrôle accru des associations par les pouvoirs publics ; l'autre de type « quasi-marchand » caractérisé par l'ouverture à la concurrence de certains secteurs et l'utilisation d'outils d'intervention de nature concurrentiels. Parallèlement, de nouveaux cadres d'action où la variable territoriale devient cruciale émergent durant la période récente. Dans ce nouveau contexte, les associations sont conduites à innover du point de vue de leurs stratégies de légitimation. Ces dernières viennent impacter directement leur

²⁹ Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.

mode d'organisation et de fonctionnement et tendent à réinterroger leur capacité à « entreprendre autrement ». Elles vont en effet adopter des comportements proches des entreprises marchandes et du secteur public que nous avons qualifié de processus d'« *isomorphisme institutionnel* » à la suite des travaux de DiMAGGIO et POWELL (1991). Face au risque d'isomorphisme, les associations ont la possibilité – à travers différents leviers internes ou externes – de déployer d'autres types de stratégies plus volontaristes afin de neutraliser le pouvoir de l'administration. La capacité des associations à préserver leurs spécificités et à se rendre acteur de la régulation publique, en créant notamment des espaces de négociation avec la puissance publique, dépend de ce dernier type de stratégies.

BIBLIOGRAPHIE

- AFCHAIN J. (2005), *Les associations d'action sociale. Outil d'analyse et d'intervention*, Dunod, Paris.
- ALFANDARI E. (2008), La gouvernance associative dans le secteur social et médico-social : le binôme politique/technique, *Revue de Droit Sanitaire et Social (RDSS) n°2*, mars avril 2008, pp207-268.
- AUTRAN F. (2007), Economie sociale et solidaire : de l'aide ménagère à Marvejols au banquier à Montpellier, *INSEE Languedoc-Roussillon : Repères Synthèse*, n°7.
- ARCHAMBAULT E. (1996), *Le secteur sans but lucratif*, Economica, Paris.
- AUTES M. (2004), *Les paradoxes du travail social*, Dunod, Paris.
- BIDET E. (2003), L'insoutenable grand écart de l'économie sociale, *Revue du MAUSS*, n°21, pp. 162-178.
- BLOCH LAINE F. (1994), Identifier les associations du service social, *RECMA (Revue des études coopératives, mutualistes et associatives)*, n°251.
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris.
- CHAUVIÈRE M. (2007), Les associations d'action sociale : quelle légitimité dans un contexte en mutation ?, *Regards sur l'actualité, La documentation française*, n°333, pp. 25-40.
- DI MAGGIO P. & POWELL W. (1991), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. in DI MAGGIO P. & POWELL W. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- EME B. (2005), Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire, *RECMA*, n°296.
- ENJOLRAS B. (1995), *Le marché providence. Aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Desclée de Brouwer, Paris.
- ENJOLRAS B. (1996), Associations et isomorphisme institutionnel, *RECMA*, n°261, pp. 68-76.
- ENJOLRAS B. (2005), Economie sociale et solidaire et régime de gouvernance, *RECMA*, n°296.

- FABRE P. (2006), « Les associations face aux communes : quels leviers d'actions pour l'appropriation des ressources ? », *Journée de Recherche « Quel management pour les associations ? »*, 12 Janvier 2006, IAE de Tours.
- GAUDIN J-P. (1999), *Gouverner par contrat : l'action publique en question*, Presses de Sciences Po, Paris.
- GAZIER B. (2001) Prospective de la Sécurité Sociale. Quelques jalons du point de vue économique, in Comité d'Histoire de la Sécurité Sociale (dir), *Un siècle de protection sociale en Europe*, La documentation française, Paris, pp. 245-250.
- LAFORE R. (2008), Droit et pauvreté : les métamorphoses du modèle assistanciel français, *RDSS*, n°1, janvier-février 2008, p111-126.
- LAVILLE J-L. & NYSSSENS M. (2001), *Les services sociaux entre associations, Etat et marché*, La Découverte, Paris.
- MARIVAL C. (2007), Associations de solidarités et action publique : une perspective institutionnaliste, *Communication au Colloque Economie sociale et solidaire, territoire et politique : regards croisés*, SPIRIT-Sciences Po, Bordeaux, 29-30 novembre 2007.
- MARIVAL C. & VALLADE D. (2008), Eléments pour une mise en perspective des rapports entre associations de solidarité et pouvoirs publics, *Communication au Colloque Economie sociale et solidaire et développement - Mobilité et relocalisation, 8èmes Rencontre du RIUESS*, Barcelone, 8 & 9 mai 2008.
- MEYER J-W. & ROWAN B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, The University of Chicago Press, pp. 340-363.
- PFEFFER J. & SALANCIK G-R. (2003), *The External Control of Organizations*, Stanford University Press.
- PRIOU J. (2007), *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, Projet de vie et participation sociale*, Dunod, Paris.
- ROSANVALLON P. (1981), *La crise de l'Etat providence*, Ed. du Seuil, Paris.
- ROUSSEAU F. (2004), *Gérer et militer*, thèse de doctorat de l'École polytechnique.
- TCHERNONOG V. (2007), *Les associations. Ressources, emploi, travail bénévole, évolutions*, Paris.