Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française

Public policy and the commercialization of non business practices : the case of a non business association in social and environmental assurance

Guillaume DELALIEUX

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1982>

DOI : 10.4000/pmp.1982

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 15 janvier 2010

Pagination : 97-119

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Guillaume DELALIEUX, « Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 27/1 | 2010, document 27, mis en ligne le 15 janvier 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1982> ; DOI : 10.4000/pmp.1982

POLITIQUES PUBLIQUES ET COMMERCIALISATION DES PRATIQUES ASSOCIATIVES : LE CAS DU LABEL SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL D'UNE ONG FRANÇAISE

Guillaume DELALIEUX¹

Résumé

Le but de cet article est d'analyser les conséquences que les réformes des pouvoirs publics inspirées du New Public Management (NPM) ont sur le fonctionnement des associations, notamment au regard de leur mission, du fait de l'évolution des relations entre associations et pouvoirs publics. Ces derniers cherchent à améliorer la performance des associations par le biais de la diminution des subventions publiques au profit des financements privés, de la mise en concurrence et de l'introduction de techniques et d'outils de gestion issus du privé. Ce phénomène est particulièrement visible dans le champ émergent de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), où l'intervention des associations a été pensée par les pouvoirs publics comme un outil leur permettant de prolonger leur action dans un contexte néo-libéral limitant fortement leur intervention directe. Une étude de cas d'une ONG française ayant développé un label de qualité sociale et environnementale illustre cette tendance en mettant en avant les prémisses de la « commercialisation » de leurs pratiques, notamment autour de deux dimensions principales: la commercialisation des clients (augmentation des tarifs, sélection en fonction de la capacité à payer) et celle des services rendus (abandon des services ayant une faible rentabilité, modération des discours et des pratiques). Ces évolutions posent problème dans la mesure où elles semblent limiter fortement la capacité des associations et rendent l'engagement militant des acteurs associatifs insuffisant pour réformer le fonctionnement de la vie économique.

Mots-clés

ONG, commercialisation, pouvoirs publics, RSE, efficacité

Abstract

The goal of this article is to analyse the effects in term of effectiveness of the introduction of management tools within NGOs. We critically analyse some of theoretical elements of the quasi market theory linking the implementation of management tools developed in firms into NGOs with an amelioration of their effectiveness in terms of mission / goals. We use a case study of a French NGO specialized in the social and environmental labelling of the textile industry to point out some of the limits of such an implementation : selection of the most profitable customers, public conferences and advocacy abandoned for paid consulting services. In fact NGOs do not modify the businesses-model of the companies, but it is on the contrary the constraints of the market with which associations are confronted that deeply modify their action and threaten their core values.

Keywords

NGO, market, performance, new public management, CSR

¹ Maître de conférences - Université de Valenciennes - IAE - Site Les Tertiales - Rue des cent têtes – 59300 – Valenciennes - Centre de recherche LARIME - guillaume.delalieux@univ-valenciennes.fr

Acteurs phares de la société civile, les ONG² sont aujourd'hui placées sur le devant de la scène médiatique, où leur évocation suffit le plus souvent à apporter un surcroît de légitimité à des événements dont les acteurs plus traditionnels comme les partis politiques ou les syndicats de travailleurs semblent désormais dépourvus. Dans le champ de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), des travaux (O'Rourke, 2006 ; Fransen, Kolke 2007) ont étudié les initiatives émanant des ONG et visant à modifier les pratiques d'entreprises, comme les mécanismes de certification privée. Ces travaux soulignent le plus souvent la capacité des associations à modifier les pratiques d'entreprises en les incitant à prendre en compte des préoccupations sociales et environnementales. Quelques regards plus critiques ont été portés sur la capacité d'action limitée de ces ONG, résultant notamment de faiblesses intra-organisationnelles (Levy & ali, 2009) ou bien encore du fait du déséquilibre important des rapports de force entre acteurs économiques et pouvoirs publics d'un côté et ONG de l'autre (Bartley, 2006).

L'étude de la genèse institutionnelle des dispositifs pionniers aux Etats-Unis par Bartley en 2003 (industrie textile avec le SA 8000 et forestière avec le label FSC) reste très instructive sur ce point : l'action des ONG a été pensée par l'administration Clinton au milieu des années 90 comme le prolongement de l'action publique pour influencer les pratiques des entreprises multinationales dans un contexte institutionnel néo-libéral limitant fortement la capacité d'intervention des États dans le champ économique.

En France, les politiques publiques récentes (notamment dans les secteurs sociaux et médico-sociaux) accordent une place centrale aux associations dans les dispositifs d'action publique. Dans le champ de la RSE, les pouvoirs publics ont tout d'abord théorisé le recours aux associations comme un partenariat, en finançant les associations pour leur permettre de répondre aux méfaits de la mondialisation, avant que les effets de la LOLF et des RGPP ne viennent infléchir le partenariat vers des relations plus classiques de donneurs d'ordre à prestataire de service (Rapport Langlais). Hely (2009) a qualifié ce phénomène de « privatisation du public » ou combien les domaines en développement laissés vacants par la puissance publique comme le commerce équitable, le développement durable ou les activités humanitaires sont désormais investis par des associations essayant de « donner une âme au capitalisme » (p 225).

Ainsi, bien loin de témoigner d'un sursaut de vitalité, la récente montée de l'activisme dont les ONG font preuve, nous semble être la principale modalité d'expression de modifications profondes que le secteur tout entier connaît depuis ces dernières années. En premier lieu, le recours accru aux associations de la part des pouvoirs publics nous paraît être la conséquence directe des réformes qu'ont connues les administrations des principales démocraties occidentales ces dernières années. Ces réformes ont amené les pouvoirs publics à restreindre le périmètre de leur champ

² Si de multiples méthodes pour définir les ONG existent (Ryfman, 2004), la convention 124 du conseil de l'Europe définit les ONG comme les organisations ayant un but non lucratif d'utilité internationale, une nationalité et une activité répartie sur au moins deux États.

d'activité directe et à développer le recours aux acteurs associatifs et privés, grâce à des formes de conventionnements prévues à cet effet. Le développement de ce qui est parfois qualifié de sous-traitance de l'activité publique à des Tiers, s'est accompagné de la mise en place de dispositifs visant à la fois à améliorer et à mieux contrôler la performance et l'efficacité de ces acteurs. Les effets de ces dispositifs ajoutés aux autres contraintes pesant sur le fonctionnement des associations, comme la diminution des financements publics ou la mise en concurrence avec d'autres acteurs, semblent avoir des effets parfois paradoxaux. De nombreuses études sont venues mettre en doute l'efficacité de ces réformes sur la performance des associations (Alexander & alii, 1999; Eikenberry, Kluver, 2004; Dart, 2004) en montrant les dérives potentielles auxquelles ces réformes pouvaient mener, comme la commercialisation de l'activité des associations.

Notre article se propose d'analyser de manière critique les effets de cette réforme des administrations sur le fonctionnement des associations. Nous définissons tout d'abord brièvement les principes du NPM tels qu'appliqués aux principales démocraties occidentales ces vingt dernières années et qui ont amené les pouvoirs publics à déléguer aux associations une partie croissante de leur activité (1.1). Nous présentons ensuite la manière dont ces réformes ont modifié les relations entre pouvoirs publics et associations (1.2) et les dérives auxquelles ces réformes ont conduit certaines associations (1.3).

Après avoir brièvement exposé la méthodologie utilisée (2.1) et justifié l'intérêt du cas pour notre analyse (2.2), nous développons ensuite (2.3) le cas d'une ONG française ayant développé un label de certification sociale et environnementale dans l'industrie textile grâce à un financement du Ministère des Affaires Étrangères (MAE), en nous concentrant sur l'évolution du fonctionnement de cette ONG suite à l'arrêt des financements publics. En conclusion nous apportons quelques éléments visant à remettre en question la pertinence des réformes appliquées aux associations et plus largement, au bien fondé du recours aux acteurs associatifs dans le champ de la RSE pour influencer les pratiques des acteurs économiques.

Le développement du New Public Management

Le modèle du NPM dans les administrations

Le New Public Management (NPM) est une expression qui a été utilisée pour qualifier la réforme du secteur public et du management public dans les administrations publiques anglaises et américaines à partir de la fin des années 1970. Centré autour du développement de nouvelles techniques d'organisation, le NPM tend à désigner aujourd'hui l'intrusion et la montée des notions de performance et de management dans les organisations publiques des principaux pays développés depuis le début des années 1980 (Talbot, 1999; Kettl, 1997; Clarke & Newman 1997; Batley & Larbi 2004).

Le NPM désigne de manière générale les réformes auxquelles les principales démocraties occidentales (Clarke & Newman 1997) mais aussi plus récemment les pays en développement (Batley & Larbi 2004) ont soumis leurs administrations publiques depuis la fin des années 1970 afin d'en réduire la taille et le poids. Quelques idées principales résument le

NPM : l'idée que les pratiques de management du secteur privé sont supérieurement efficaces, que ces pratiques sont génériques et qu'en tant que telles elles peuvent être importées dans n'importe quelle forme d'organisation pour l'améliorer. Centrale à cette doctrine, la mise en concurrence généralisée via le marché reste le meilleur moyen d'introduire ces techniques de management au sein de ces organisations pour en améliorer l'efficacité (Alexander & alii 1999). Cette mise en concurrence des organisations publiques entre elles mais aussi avec d'autres types d'organisations (entreprises privées, associations) forment ce qui est appelé un quasi-marché (Cutler, 1997).

Une des conséquences principales de ces réformes a été le changement du périmètre d'activité des pouvoirs publics et de la taille de leurs administrations respectives. Conséquence mécanique de cette réduction, la part des services publics délaissée par l'administration a été reportée vers le secteur privé et sur le Tiers Secteur. Pour compenser cette réduction d'activité, les pouvoirs publics ont recouru de façon croissante aux acteurs associatifs. (Hely, 2009) interprète ce mouvement d'externalisation d'une partie des fonctions des pouvoirs publics aux associations comme la fonction palliative d'associations qui investissent des domaines délaissés par les pouvoirs publics afin d'en conjurer les carences. Différentes formes de conventionnement ont été pensées pour encadrer juridiquement le recours à ces acteurs par les pouvoirs publics. Les partenariats publics privés (Skelcher, 2005; Marty, Trosa, Voisin, 2006), dont la récente montée illustre le NPM en France, en étant la figure la plus emblématique.

Dans ce contexte politique de réforme de l'administration, les associations représentent le partenaire idéal pour permettre aux administrations de satisfaire à la fois aux exigences de réduction budgétaire mais aussi de plus grande participation des citoyens dans la gestion et la délivrance des services (Rathgeb Smith, 2005). Dans les grandes lignes du programme du NPM, le recours aux associations est supposé moins coûteux que le recours aux administrations. La mise en concurrence des associations entre elles afin de répondre aux appels d'offre des administrations (subventions par projets avec des objectifs fixés) est supposée améliorer leur performance. Le statut des acteurs associatifs, moins coûteux et surtout moins protecteur est supposé augmenter la capacité d'influence des managers sur les acteurs associatifs (Clarke & Newman; 1997). Dans cette optique, les pouvoirs publics ont accru leurs exigences de mesure et de contrôle de la performance des associations.

Les effets du NPM sur les relations entre pouvoirs publics et associations

Cette transposition de la doctrine du NPM aux associations semble s'être faite au nom de la nécessaire professionnalisation du secteur de la vie associative ou de l'économie sociale et solidaire défendue dans de nombreux rapports émanant d'organisations diverses³. Ces différents rapports reprennent les principes centraux du NPM pour les appliquer aux associations: diminution de la part des financements publics qui n'incitent pas à l'efficacité, adoption de formes d'organisation ou de techniques de management en vigueur dans les grandes entreprises privées via la concurrence par le marché.

Les effets de la LOLF et des RGPP sur les relations entre pouvoirs publics (État et collectivités territoriales notamment), en insistant sur la nécessité d'optimiser la performance⁴ et de réduire voire de supprimer les subventions publiques du fait de la réglementation européenne, illustrent ce changement notamment dans la modification profonde de l'approche partenariale qui prévalait jusqu'ici telle que définie en 2001⁵.

Pour compenser cette baisse des financements publics, les pouvoirs publics ont renouvelé⁶ ou créé de nouveaux statuts juridiques encadrant l'activité des associations dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat social, c'est à dire d'amener les associations à financer elles-mêmes tout ou partie de leur activité, grâce aux revenus générés par leurs activités commerciales. Aux Etats-Unis, le statut d'entreprise à but non lucratif, « social enterprise » permet aux associations de développer une partie commerciale (vente de T-Shirts par exemple) dont les revenus iront financer leur activité principale à but non lucratif, en bénéficiant d'un régime d'imposition plus avantageux que pour les entreprises classiques (Cooney, 2006). L'administration française vient pour sa part d'assouplir les conditions de création des SAS et SASU, qui peuvent désormais être détenues par des personnes morales comme les associations, pour un capital social versé symbolique⁷, revisitant ainsi les fondements économiques de l'utilité sociale des associations (Enjolras, 1997). Le fait que la mesure de l'utilité sociale des associations soit devenue centrale (Rapport AVISE) afin de suivre et piloter les projets, rendre compte de son travail et mesurer la performance de l'action associative, témoigne de la transposition du NPM aux associations dans ses principes d'évaluation de la performance.

Ces évolutions semblent avoir eu des effets importants sur le fonctionnement des associations.

³ AVISE : une initiative commune de la Caisse des dépôts, de du secteur associatif (CPCA et FONDA), mutualiste et coopératif; IFA (Institut Français des Administrateurs); Cabinets de commissariat aux comptes (Deloitte, KPMG...).

⁴ Voir le rapport Langlais « Pour un partenariat renouvelé entre l'Etat et les associations » mentionné en fin d'article.

⁵ Voir le rapport de l'Assemblée Nationale sur la gouvernance et le financement des associations mentionné après la bibliographie.

⁶ Loi du 17 juillet 2001 sur les SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif).

⁷ Voir les articles L227-1 à L227-20 du code du commerce pour plus de détails.

Les effets du NPM sur les spécificités associatives

L'adoption par les associations de certaines des pratiques de management et valeurs cardinales du secteur marchand ont modifié parfois en profondeur les pratiques des associations. Ces modifications posent problème notamment lorsque les contraintes budgétaires prennent le pas sur d'autres impératifs (intérêt collectif, solidarité, qualité des prestations) et amènent à sélectionner les bénéficiaires des services en fonction de leur capacité à payer ou à limiter les services rendus en fonction de leur rentabilité (Skelcher, 2005, Rathgreb Smith, 2005).

a. Les spécificités associatives

Les associations se sont longtemps vu reprocher leur « [...] manque de sérieux, de crédibilité et de rigueur (dans les associations) souvent été mis en avant et pour [...] une des faiblesses des associations est l'absence d'incitation à l'efficacité ou le paternalisme philanthropique » (Laville & Sainsaulieu, 1997 : p 77).

Différentes théories économiques (Steinberg, 2006) ont cherché à expliquer la raison de l'existence des associations et de leurs spécificités. La justification de l'existence des associations tient généralement au fait que les associations répondent aux failles à la fois du marché et de l'État. Les associations procurent des biens et des services à des bénéficiaires délaissés par le marché, du fait principalement de leur non solvabilité. Les associations proposent des biens et des services non pourvu par le gouvernement, du fait que ces services ne correspondent pas aux préoccupations de leur électorat. Ce service rendu à la collectivité par les associations justifie l'exemption de certaines taxes, et la justification de certaines subventions, quoique le mode d'aide le plus efficace semble faire débat (Steinberg, 2006 p 134).

En matière de performance organisationnelle, différents éléments viennent plaider en (dé)faveur des associations (Queinnec, Igalens, 2004) : lorsqu'il y a absence de concurrence, les associations peuvent économiser les dépenses de publicité et de marketing pour attirer des clients. La motivation intrinsèque des « militants associatifs » et les valeurs dont ces derniers seraient habités expliquent aussi pour certains (Laville, Sainsaulieu, 1997) le fait qu'il ne soit pas nécessaire de mettre les associations en concurrence pour en motiver les membres et en améliorer la performance. Cette motivation spécifique des acteurs associatifs justifie aussi l'absence de dispositifs de contrôle stricts (qui ont un coût) même si leur absence a parfois eu des conséquences fâcheuses dans le Tiers Secteur. En revanche le peu d'économies d'échelles et d'effets d'apprentissage dont bénéficient les associations (Igalens, 2004), à la différence des grandes entreprises du secteur privé, jouerait plutôt en leur défaveur.

b. Les effets du NPM sur ces spécificités

Les études portant sur l'efficacité de cette transformation qualifiée parfois de « managériale » de l'Etat centrée en interne autour de l'introduction de techniques de management issues du secteur privé (responsabilisation, flexibilité, individualisation des carrières et rémunérations) dans les pays Anglo-saxons restent partagées. Si la baisse des coûts de fonctionnement de l'administration est indéniable, la principale source d'économie semble provenir de la réduction des dépenses sociales et non des réformes administratives (Rouban, 2009, p 109). Certaines études (Clarke & Newman 1997) ont clairement montré que les économies budgétaires se font le plus souvent au prix d'une diminution de la qualité du service rendu et en termes de public bénéficiaire des services.

Plusieurs études, aux États-Unis et en France, semblent confirmer certaines des tendances auxquelles ce mouvement de réforme semble mener les associations. Aux États-Unis, différents termes ont été utilisés pour désigner ce processus qui modifie en profondeur le fonctionnement et la structuration des associations : commercialisation (Guo, 2006), marchandisation (Skloot, 2000; Shoham & ali, 2006; Van Berkel & ali, 2005), privatisation (Eikenberry, Kluver, 2004), managerialisme ou contractualisme (Ramia, 2003), développement des quasi-marchés (Wilson & ali, 2000). La définition commune à ces différents termes, est que les forces du marché et de la concurrence appliquées au secteur des associations modifient en profondeur leurs pratiques et tendent à dénaturer les spécificités de leur fonctionnement précédemment mentionnées. Les modifications principalement observées par ces auteurs concernaient la transformation de l'utilisateur en client, la transformation du « militant associatif » en professionnel, la commercialisation de la structure, le passage des valeurs de solidarité et de collaboration à des valeurs de concurrence et de compétition.

c. De l'utilisateur au client

Plusieurs études ont montré la tendance des associations à but non lucratif soumises à des pressions commerciales, à se détourner de leur public cible de base, pour se réorienter vers les publics considérés comme plus solvables (Salamon, 1993; Dart, 2004; Alexander & ali, 1999; Wilson, Riddell, Baron, 2000; Guo, 2006). En France, des recherches ont porté sur les rapports complexes entretenus entre associations et entreprises commerciales, aux frontières parfois floues (Amblard, 2005). D'autres ont souligné « l'approche excessivement instrumentale de l'orientation client, la question de la représentativité réelle des usagers approchés, la focalisation sur le court terme au détriment du long terme, de l'approche préventive et des choix de solidarité collective » (Bartoli, Hermès, 2006, p 13) au sein des services publics en essayant de trouver des pistes pour y remédier. (Tsanga Tabi, 2006) a montré combien l'orientation client en vigueur au sein des entreprises marchandes gérant la distribution d'eau en France était difficilement compatible avec l'idée de droit à l'eau pour tout citoyen. Dans certaines administrations, la ligne jaune entre usager et client semble avoir totalement disparue (Chauvière, 2006), à tel point d'ailleurs que de nouvelles formes de relations entre État et citoyen émergent autour du client-centrisme (Muller, 2006).

d. La transformation du militant en « professionnel »

La dépendance croissante à l'égard des revenus commerciaux semble restreindre grandement la liberté de ton traditionnellement associée à la figure du militant associatif. Celui-ci cède progressivement la place à la figure du manager professionnel confronté à des nécessités économiques le contraignant à des prises de position publiques ou des pratiques plus diplomatiques ménageant les intérêts des donneurs de fonds. Cette dernière tendance a déjà été relevée pour les ONG américaines du champ de la RSE (Bartley, 2006) ou de défense de l'environnement (Rootes, 2004). La liberté de parole de ces dernières semble décroître à mesure que les financements directs des entreprises augmentent (Alexander & ali, 1999). Le répertoire de tactiques à disposition des ONG est aussi restreint par l'usage en vigueur chez la plupart des décideurs politiques attribuant les financements publics, considérant que l'usage de tactiques conflictuelles envers les entreprises est globalement néfaste (Bartley, 2006).

Pour dépasser ces contradictions, les associations ont recours au recrutement de professionnels du management issus des entreprises privées. L'utilisation d'un langage réputé proche de celui du monde de l'entreprise, qualifié parfois de rhétorique managériale, semble leur permettre de trancher par rapport au jargon abscons et procédurier parfois en vigueur dans les administrations et associations : (Dart, 2004) parle d'un responsable d'association, ancien manager en entreprise, qui n'hésite pas à comparer la file des patients attendant une aide d'un psychologue à celle des clients attendant un hamburger au Mac Donald.

e. La commercialisation de la structure de l'ONG

Cette commercialisation s'opère à plusieurs niveaux. Au niveau opérationnel, les associations profitent de l'opportunité offerte par les pouvoirs publics décrite plus haut consistant à regrouper leurs activités commerciales au sein d'une structure commerciale détenue par l'association. Dans le domaine des associations de labellisation de la RSE, la partie de définition du label est confiée à la structure associative chargée de définir le cahier des charges à respecter, alors que la partie certification est dévolue à des entités à but lucratif. Max Havelaar, ayant séparé ses activités, en est l'illustration avec une scission entre l'association Max Havelaar définissant le label de commerce équitable et Flo Cert GmbH, la Sarl de droit allemand effectuant la certification (Jacquiau, 2006).

f. Solidarité et concurrence entre associations

Enfin des études (Alexander & ali, 1999) montrent que le développement récent de la concurrence entre associations, voulue par les pouvoirs publics pour répondre aux appels d'offre notamment, semble avoir des effets importants sur la dégradation des relations entre associations, menaçant les relations d'entraide et de coopération constitutives du secteur associatif (Laville, Sainsaulieu, 1997).

À terme, toutes ces évolutions posent la question de la survie du modèle associatif (Skloot, 2000) et plus largement la question du risque de l'alignement

des associations sur le modèle des entreprises privées et des conséquences à l'échelle de la société dans son ensemble (Herman Renz, 1999).

g. Solidarité et concurrence entre associations

Enfin des études (Alexander & ali, 1999) montrent que le développement récent de la concurrence entre associations, voulue par les pouvoirs publics pour répondre aux appels d'offre notamment, semble avoir des effets importants sur la dégradation des relations entre associations, menaçant les relations d'entraide et de coopération constitutives du secteur associatif (Laville, Sainsaulieu, 1997).

À terme, toutes ces évolutions posent la question de la survie du modèle associatif (Skloot, 2000) et plus largement la question du risque de l'alignement des associations sur le modèle des entreprises privées et des conséquences à l'échelle de la société dans son ensemble (Herman Renz, 1999).

**Le cas d'une
ONG
française et
les consé-
quences de
l'arrêt des
financements
publics sur
son activité**

Les éléments de réflexion théorique recensés dans la partie précédente nous ont permis, à partir des observations effectuées lors de l'étude de cas, de choisir parmi ces différents éléments ceux qui nous semblent permettre l'interprétation de notre cas et son analyse (Paillé & ali, 2005). La présentation de notre étude de cas se fera donc autour des thématiques suivantes :

- la commercialisation de la tarification, du discours, du fonctionnement et de la structure de l'ONG ;
- la ségrégation des publics visés ;
- le passage de valeurs de solidarité et de collaboration à des valeurs de compétition et de concurrence.

Présentation de l'ONG

L'ONG étudiée est une association de type Loi 1901 créée en 1999 dont le siège social est à Lille. Selon les statuts de l'association, le but de son activité est de participer au développement économique et social des pays les plus pauvres en améliorant notamment les conditions de travail de ces pays par le biais de différents projets de développement. Après une première expérience dans le domaine du commerce équitable, l'association a mis en place ce qui constitue à ce jour son principal projet : son label de certification sociale et environnementale dans la filière textile. Cette association rentre de ce fait dans la catégorie des ONG de développement. Les effectifs de l'association ont varié au cours de son développement et au gré des subventions reçues : partie d'un seul membre fondateur en 1999, l'association a compté jusque 10 membres salariés à temps plein entre 2004 et 2007, avant de redescendre après l'arrêt du financement du MAE (Ministère des Affaires Étrangères) à 3 salariés en 2009 et trois personnes en free-lance.

Le budget de fonctionnement l'ONG était d'environ 600 000 € en 2006, avec environ les trois quarts des recettes provenant du financement accordé par le MAE et un quart par les cotisations des entreprises membres du label. Après l'arrêt de la subvention du MAE, le financement de l'ONG s'est effectué grâce aux cotisations des entreprises, cotisations

qui représentaient en 2009 quasiment la totalité des recettes de l'ONG. En 2009, 38 entreprises françaises du secteur textile étaient membres du label et versaient à ce titre une cotisation déterminée par un pourcentage appliqué à leur chiffre d'affaires. Le montant des cotisations s'échelonnait entre 2 400 et 16 000 € annuels *par entreprise* avec une moyenne située autour de 8000 €.

Justification du recours à l'étude de cas et méthodologie

L'intérêt de cette étude de cas, qui concerne une ONG de développement française ayant développé un label de certification dans le domaine textile, est triple. Tout d'abord, des documents⁸ montrent que le développement de ce label subventionné par les pouvoirs publics français (MAE) a été pensé comme un mécanisme privé permettant aux pouvoirs publics d'agir sur la qualité sociale et environnementale des produits vendus en France sans contrevenir aux règles de libre circulation des marchandises. Cette initiative, qui s'insère au sein d'un dispositif plus large dans le cadre de la PFCE (Plate-forme pour le Commerce Équitable), s'inscrit donc au sein du contexte précédemment évoqué de sous-traitance d'une partie des activités de l'État au profit des associations.

Ensuite, l'intérêt du cas réside dans l'évolution du mode de financement de l'activité de l'association qui a pu bénéficier d'une subvention initiale du Ministère des Affaires Étrangères (MAE) pour lancer le projet entre 2004 et 2007. Le non renouvellement de cette subvention a eu des conséquences importantes sur le fonctionnement de l'association. Plus largement cet arrêt des financements publics témoigne de la modification des relations entre pouvoirs publics et l'association. Initialement cette relation était de type partenarial avec le MAE⁹. L'arrêt des financements publics a été justifié ensuite comme permettant à l'association d'améliorer sa performance. Les propos des membres du MINEFI¹⁰, prônant l'autofinancement des associations, témoignent de cette évolution des relations avec les associations qui s'est progressivement imposée au sein des pouvoirs publics vers une vision de type « entrepreneuriat social ».

Enfin, le cas de cette ONG relativement modeste est particulièrement intéressant à étudier pour plusieurs raisons. Le fait que le financement de cette ONG dépendait presque exclusivement d'un financement public¹¹ la rend plus vulnérable aux variations brusques de financement. La petite taille de l'ONG (10 membres en 2007) rend les effets de ces modifications plus visibles plus rapidement, quasiment immédiatement. En quelque sorte, les effets à l'œuvre au sein de cette ONG pourraient bien préfigurer des transformations à venir chez d'autres ONG françaises plus grandes dans les prochaines années, et même plus largement dans les organisations (para-)publiques soumises aux réformes inspirées du NPM comme le soutient Hely (2009).

⁸ http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib_MAE-_G_Beville.pdf

⁹ La formule de PPP a même été évoquée lors de création officielle du label par un membre du MAE.

¹⁰ Le MINEFI a accepté de subventionner partiellement l'association pour l'aider à franchir le pas dans cette voie plus commerciale.

¹¹ Fonds européen puis Ministère des affaires étrangères.

Le cas présenté ici est la version condensée et mise à jour d'une étude de cas plus large réalisée au cours d'un travail de recherche de type interprétatif de plus de 3 ans sur la période 2005-2007. Les données ont été recueillies grâce à de nombreux entretiens ouverts et semi-directifs avec les membres de l'ONG mais aussi avec les acteurs de leur champ organisationnel (consommateurs de produits, ressources et services; les fournisseurs clés; les agences réglementaires; les organisations offrant des services similaires). La consultation de nombreuses sources documentaires internes (statuts de l'ONG, contrat du label, PV de réunions) et externes (articles de journaux, site internet) est venue enrichir le cas. Commencé comme un travail d'observation externe de la démarche des membres de l'association, ce travail de recherche nous a amené à évoluer vers de l'observation participante à la limite de la recherche action, dans la mesure où nous faisons partie du conseil d'administration de l'ONG depuis le début de l'année 2010. L'ensemble de ces données a ensuite été structuré selon une approche contextualisée et longitudinale des processus organisationnels observés (Pichault, 2003).

L'ONG et son label de certification

a. Origine et contexte

Si la création formelle de l'ONG remonte à 1999, son véritable développement coïncide avec le lancement de son label social et environnemental dans le secteur textile en 2005. En 2003 un journaliste français dénonce dans un grand quotidien les piètres conditions sociales et environnementales de travail dans lesquelles sont produits en Chine les vêtements des salariés français d'une grande entreprise publique française. L'affaire semble faire son effet dans les ministères puisque le Ministère des Affaires Étrangères lance en 2004 un appel à projet pour la création d'un label dans ce secteur industriel. Une subvention de 600 000 € sur trois ans est prévue pour le développer. C'est l'ONG étudiée ci-dessous qui remporte l'appel d'offre. Le recours par l'administration française à des associations de labellisation, notamment au niveau de la Plate-forme du Commerce Équitable (PFCE) a été théorisé¹² à l'époque comme le moyen pour les pouvoirs publics d'agir indirectement sur les acteurs économiques dans un contexte de libre échange limitant¹³ fortement les interventions directes des pouvoirs publics (Bartley, 2003).

En Juillet 2005, l'ONG lance son programme visant à responsabiliser les pratiques de la filière textile en matière sociale et environnementale. Les entreprises qui adhèrent au label signent un contrat avec l'ONG où elles s'engagent à fournir la liste de l'ensemble de leurs fournisseurs, afin que ces derniers puissent être contrôlés par des membres de l'ONG. Ces

¹² http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib_MAE-_G_Beville.pdf

¹³ Comme l'explique Bartley (2003) au sujet du subventionnement par l'administration Clinton d'ONG américaines développant des labels dans l'industrie textile (SA 8000) et forestière (FSC), le défi au milieu des années 90 consistait à penser des dispositifs d'actions étatiques capables de répondre au dumping social et environnemental auquel se livraient les firmes multinationales pour commercialiser à bas prix sur le territoire national des produits fabriqués à l'étranger. Le contexte institutionnel de mondialisation néolibérale de l'économie assimilait alors les législations sociales et environnementales des États sur les produits d'importation comme des barrières non tarifaires aux échanges s'opposant à la libre circulation des marchandises.

derniers font leur rapport régulier à des CCVV (Comité Consultatif de Veille et de Validation), comités constitués de membres choisis par l'ONG selon différents critères (représentatifs de la société civile, opérateurs professionnels et pouvoirs publics) qui décident alors de la reconduction du label accordé aux entreprises en fonction du résultat des contrôles.

b. L'arrêt des financements publics et la lente commercialisation des pratiques

Les pouvoirs publics ont accordé à l'ONG un soutien financier important au départ¹⁴ de leur activité: le Fond Européen avait accordé un financement pour le projet de commerce équitable puis pour un autre projet en Afghanistan. Le Ministère des Affaires Étrangères (MAE) français a par la suite accordé un financement spécifique pour le projet de label. Depuis 2008, l'ONG ne bénéficie plus que de manière résiduelle¹⁵ de financements publics. L'ONG est entrée en contact avec le MINEFI qui a accepté de financer partiellement l'ONG si celle-ci développait un business plan¹⁶ prévoyant son développement commercial pour remplacer la disparition des subventions. De nombreux changements ont affecté la manière de fonctionner de l'ONG depuis la modification du mode de financement.

c. La commercialisation de la tarification

Par commercialisation de la tarification, nous entendons ici la mise en place d'une politique de segmentation des tarifs appliqués à la clientèle. Cette politique de tarification vise à optimiser les revenus qui sont tirés, en fonction du profil des clients et des marges de manœuvre laissées par la concurrence.

L'arrêt des financements publics a obligé l'ONG à augmenter de manière substantielle les cotisations versées par les entreprises pour adhérer au label, conformément aux pratiques des ONG aux initiatives similaires¹⁷.

L'ajustement des tarifs a été décidé suite à un benchmark des tarifs proposées par les ONG du secteur, ONG devenues soudainement concurrentes par le truchement du quasi-marché sur lequel les pouvoirs publics européens les ont placées (Jo-In¹⁸) et visant à intensifier la concurrence de ces ONG les unes avec les autres. Plusieurs entreprises ont ainsi clairement avoué avoir hésité à adhérer au label et avoir comparé les offres concurrentes des autres ONG, notamment la Fair Wear Foundation (Pays-Bas). L'élément décisif semble avoir été la visibilité et l'image du label dans les territoires d'implantation des firmes. Cette nécessité de proposer une offre visible aux entreprises a amené les

¹⁴ La première subvention de 20 000 € a été accordée par un mécène privé. Elle a permis de couvrir la toute première année de fonctionnement du projet où seul le fondateur était déjà présent.

¹⁵ Le MEDD a versé une subvention de 10 000 €, suite à un reliquat de budget de fonctionnement annuel.

¹⁶ Document dans lequel les membres de l'ONG devaient indiquer leur plan de développement prévisionnel et comment ils comptaient s'autotomiser sur le plan financier.

¹⁷ L'initiative anglaise Ethical Trading Initiative (ETI), l'initiative néerlandaise Fair Wear Foundation (FWF), les initiatives américaines Fair Labor Association (FLA), le Working Right Consortium (WRC) et le Social Accountability Initiative (O'rouke, 2006).

¹⁸ <http://www.jo-in.org/>

ONG de labellisation à progressivement augmenter la part de leur budget consacré à la communication auprès des entreprises et des consommateurs, empiétant d'autant sur leur budget de fonctionnement.

Du côté des entreprises adhérentes, l'augmentation de la tarification des services a été ressentie de manière négative. Les membres de l'ONG ont dû faire preuve de diplomatie et de pédagogie pour expliquer les raisons de ce revirement. Mais les plus difficiles à convaincre restent les adhérents potentiels à destination desquels un nouvel argumentaire a été développé.

d. La commercialisation du discours

Conformément aux attentes de certains responsables DD / RSE exprimées parfois sans détour¹⁹, l'ONG a développé un argumentaire de vente du label, marquant en apparence une rupture importante avec une position qui jusqu'ici critiquait durement la notion de développement durable, considérée comme un « terme creux » abritant pour la plupart, selon les propos de certains des membres, des démarches principalement instrumentales et commerciales.

Même si l'avis des membres sur la question reste inchangé en interne, la présentation en externe de la démarche a dû se parer d'un nouvel habillage rhétorique, la mise en avant du discours gagnant-gagnant (Levy & al, 2003) ou encore le « business case » de la RSE est désormais de rigueur. L'évolution n'est pas totalement nouvelle au sein de l'association, puisqu'un des membres de l'association provenant du monde de l'entreprise au profil marketing / commercial / Relations Publiques avait été recruté dans cette optique déjà en 2005. Cette évolution consiste à présenter la démarche de labellisation comme rentable. Si les donneurs d'ordre font en sorte que leurs fournisseurs respectent les droits de l'homme et les normes environnementales, le retour sur investissement (cotisation label) sera rapidement réalisé via la sécurisation des approvisionnements, les consommateurs citoyens attirés par la démarche, générant une hausse du chiffre d'affaire et la possibilité de communiquer sur la démarche et de faire de la publicité à moindres frais. Les membres²⁰ de l'association nous ont d'ailleurs confié que ni eux ni les entreprises n'étaient dupes de ce discours.

Autre preuve de cette évolution du discours, le site a fait l'objet d'une redéfinition du design et du type de références par une entreprise de conseil en communication qui semble s'être assez largement inspirée de la communication des cabinets de conseil en développement durable. L'important est désormais de chiffrer la démarche pour convaincre les adhérents. Il n'est plus question d'argumenter sur la nécessité universelle de protéger l'environnement et les droits de l'homme, ce genre d'argument n'ayant que peu d'efficacité pour récupérer de nouveaux clients.

¹⁹ « Le label, moi la seule chose qui m'intéresse c'est combien ça me coûte et qu'est que ça me rapporte ? » Entretien Resp RSE Distributeur Vêtements pour enfants (Delalieux, 2007).

²⁰ « Si les entreprises adhèrent, c'est qu'elles y trouvent leur intérêt, ce n'est pas suite à notre façon de présenter le label » Entretien 08/11/08.

e. Vers la ségrégation des publics visés ?

Le cœur de cible des entreprises visées par l'ONG se déplace lentement. Si les cotisations restent assises sur le chiffre d'affaires réalisé pour permettre aux PME d'adhérer, les entreprises avec lesquelles il est le plus rentable de travailler pour l'association restent les grands groupes conformément à la tendance observée chez ETI, FLA et WRC (O'rourke, 2006). La collaboration avec les grandes entreprises est plus facile : il existe des responsables RSE ou DD, qui fournissent l'information directement aux membres de l'ONG qui n'ont alors plus qu'à vérifier cette information. La labellisation des petites entreprises est consommatrice de temps et donc de ressources, car le plus souvent ces dernières ne possèdent pas de responsable RSE ou Développement Durable (DD). Les membres de l'ONG doivent alors réaliser un travail important en amont pour trouver les bons interlocuteurs et les former, travail qui n'est pas directement facturable. La logique d'autofinancement incite l'ONG à travailler en priorité avec ces grandes entreprises, mais au détriment des entreprises peut être les plus nécessiteuses.

Du côté des acheteurs donneurs d'ordre, le phénomène est inverse : pour faire baisser le prix de leur adhésion, certains mettent en avant les perspectives commerciales que leur adhésion offrirait à l'ONG en entraînant à la fois l'adhésion de leurs fournisseurs mais aussi de certains de leurs concurrents. Ce faisant, la grande distribution joue de son pouvoir de négociation pour faire porter la majeure partie du coût de développement du programme par ses fournisseurs, le poids de l'ONG n'étant pas suffisant pour inverser cette tendance. Comme le confiait un des opérateurs professionnels du secteur textile, membre du CA de l'association du textile, en commentant récemment les statistiques de cessation d'activité du secteur, ce phénomène est d'autant plus préoccupant que ces entreprises supportent déjà les effets de la crise financière et de la crise du crédit, doublé des effets de la mise en place de la directive REACH.

L'approche vis-à-vis des entreprises a nettement évolué. Lorsque l'ONG fonctionnait sur fonds publics, elle ne perdait pas de temps à négocier avec les entreprises qui cherchaient manifestement à instrumentaliser son label : la menace d'exclusion du label était immédiate. L'ONG préférerait utiliser son temps avec les entreprises réellement désireuses d'appliquer le label. Aujourd'hui, les entreprises membres du label sont considérées comme des clients²¹ : perdre une entreprise c'est perdre une source de revenus. L'introduction de 5 niveaux d'excellence a permis de concilier l'objectif pour l'ONG de garder un niveau d'exigence élevé du label avec l'impératif économique de maximiser la base de clients.

f. La commercialisation du fonctionnement de l'ONG

Au départ, la variété des activités des membres de l'ONG et leur autonomie étaient grandes grâce aux financements publics accordés pour le fonctionnement global de l'ONG. Ces activités concernaient bien sûr le

²¹ Les observations que nous avons pu avoir des réunions CCVV laissent clairement apparaître cette modification de comportement.

travail direct avec les différentes entreprises membres du label, mais aussi la participation à des événements grand public non rémunérés directement ou indirectement, des conférences publiques, des colloques, des interventions lors de cours/formations universitaires. Certains membres de l'ONG étaient capables de citer des références théoriques pertinentes, se différenciant en cela de la rhétorique creuse proposée par certains profils de consultants en développement durable. Progressivement un discours nouveau est apparu, soulignant l'importance de se recentrer sur des tâches rentables, capables de générer des revenus commerciaux (Dart, 2004). Le dernier Conseil d'Administration de l'association a ainsi cherché à optimiser la charge de travail des salariés en augmentant le nombre de journées facturables en entreprise, afin d'assainir la situation financière de l'association.

g. La modification des relations avec les autres ONG

Les membres de l'ONG ont dès le départ envisagé leur travail comme pouvant être mis à la disposition de toute organisation en faisant la demande, à la manière d'une sorte de « bien public mondial » pour reprendre leurs propres termes, et non comme un secret de fabrication industrielle. Le but était de participer à l'amélioration de l'ensemble de la filière, peu importe que cette amélioration passe par l'ONG ou pas. Le label fut ainsi mis à disposition de toute organisation demandeuse (cabinets de conseil, agences de normalisation) et les membres participèrent aux travaux portant sur le Grenelle de l'environnement en 2007 ou sur la normalisation des achats responsables par exemple. Les membres de l'ONG eurent la surprise de voir le contenu de leur label réapparaître en bonne partie sans qu'aucune mention du label ou de leur collaboration ne soit faite dans certains documents. La disparition du financement public a modifié la situation : l'ONG est désormais en compétition avec une multiplicité d'acteurs sur le marché de la labellisation.

Les autres ONG, les cabinets de conseil et d'audit social et environnemental, les organismes certificateurs, mais aussi les agences publiques sont devenus autant de concurrents sur ce terrain de jeu, le quasi-marché central au NPM, dont est censée émerger l'organisation la plus efficace en matière de labellisation des pratiques sociales et environnementales. Les acheteurs et entreprises textiles qui adhèrent au label ont avoué ouvertement avoir adhéré au label après comparaison avec ceux des concurrents. Le dirigeant d'une ONG américaine concurrent (la FLA²²), désireux de s'implanter sur le marché français, a récemment rencontré les membres de l'ONG pour proposer une « alliance »²³.

²² ONG de labellisation quasiment officielle de Nike, c'est la FLA qui a reçu en 2003 les 1,5 million de \$ que Nike a versés pour développer son programme d'audit social et ainsi mettre fin à l'amiable au procès qui l'opposait à Philipp Kasky et un collectif d'associations de défense des droits de l'homme (Berns & ali, 2007).

²³ Le dirigeant a proposé un « partenariat » à l'ONG, lui proposant d'abandonner son label au profit de celui de FLA.

h. La commercialisation de la structure de l'ONG

L'arrêt des financements de l'ONG, doublé d'un assujettissement²⁴ récent au paiement de la TVA, amène les dirigeants de cette dernière à repenser l'organisation de l'ONG. L'ONG est passée de 10 membres salariés en ETP en 2007 à 3 aujourd'hui. Plusieurs salariés sont partis²⁵, deux autres (dont le fondateur) se sont mis à leur compte et continuent de travailler en free lance pour l'ONG. Plusieurs options s'offrent à l'association : opter pour une structure 100% commerciale comme un cabinet de conseil, ou bien encore garder le statut associatif tout en isolant les activités commerciales de l'ONG (la phase d'application et de suivi du label, d'audit et de monitoring) qui pourraient être confiées à une entité à but lucratif, comme une SASU (Société par Action Simplifiée Unipersonnelle) ou une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif). Les récentes modifications²⁶ du code de commerce apportées par les pouvoirs publics permettent désormais à une association de détenir la propriété d'une SASU en tant que personne morale pour une somme librement fixée dans les statuts. Max Havelaar²⁷ suit ce modèle, ainsi que de nombreuses autres associations françaises à la recherche de financements.

Conclusion

Les réformes inspirées du New Public Management, appliquées au sein de l'administration française, ont amené cette dernière à repenser ses relations avec les associations, passant du statut partenarial à une relation contractuelle plus classique de type donneur d'ordre / prestataire de service, associé à un contrôle des coûts et une mesure de la performance. Le fait que le MINEFI ait subventionné l'association pour l'amener à fonctionner sur le modèle de l'entrepreneuriat social illustre cette modification des relations avec les pouvoirs publics. L'arrêt des financements publics, lié à la volonté de promouvoir l'entrepreneuriat social, a contraint l'association étudiée à faire évoluer son mode de fonctionnement (financement, management, qualité de service, sélection des clients, gouvernance) en prenant pour modèle celui en vigueur dans le secteur commercial et faisant ainsi apparaître les prémisses de dérives potentielles qualifiées parfois de commercialisation. Ces évolutions posent problème dans la mesure où elles menacent certaines des valeurs cardinales du Tiers Secteur.

La part du coût pris en charge par les bénéficiaires (ici les entreprises) des services rendus par l'association a nettement augmenté, pour contrebalancer l'arrêt des financements publics. Si cet arrêt peut sembler logique dans la mesure où l'intérêt de dépenser de l'argent public pour des acteurs économiques peut être discutable, les effets de cette augmentation posent problème tout d'abord en matière d'équité entre

²⁴ Conformément aux règles définies par l'administration : la gestion de l'organisme est-elle désintéressée ? L'organisme concurrence-t-il le secteur commercial ? Quelle est l'utilité sociale de l'activité ?

²⁵ Une a changé d'activité, une autre est partie dans une entreprise de communication et a géré dans un premier temps la partie communication de l'ONG (site internet etc.) avant de se retirer totalement.

²⁶ Voir les articles L227-1 à L227-20 du code du commerce pour plus de détails.

²⁷ Max Havelaar possède un statut associatif et s'occupe de définir le cahier des charges du label commerce équitable pendant que Flo-Cert GmbH (l'équivalent d'une SARL en droit allemand) certifie. Voir le livre de C. Jacquiau (2006) pour plus de précisions sur ce point.

grandes et petites entreprises. Même si les cotisations restent assises sur un pourcentage du Chiffre d'Affaires, l'augmentation est plus difficilement ressentie par les petites entreprises. C'est pourtant ces dernières qui auraient le plus besoin d'aide du fait de leurs faibles ressources en interne. Ensuite, les relations commerciales entre distributeurs et fabricants, nettement en faveur des distributeurs, permettent à ces derniers de minimiser leur contribution financière au programme. Les objectifs d'autofinancement empêchent l'association de garder ces valeurs de solidarité pourtant chères à ce secteur. Le fait que les grandes entreprises disposent de responsables Qualité ou Développement Durable, qui sont autant d'interlocuteurs privilégiés avec lesquels les membres de l'association peuvent travailler rapidement, constitue une véritable injonction paradoxale avec ces mêmes valeurs de solidarité, pouvant déboucher à terme sur une forme de ségrégation des bénéficiaires des services.

La mise en concurrence des associations les unes avec les autres, voulue par les politiques européennes (Initiative Jo-In), heurte frontalement la culture de collaboration entre associations et fait peser le risque potentiel, qui n'a pas été observé dans le cas présent, d'une diminution du niveau d'exigence des labels afin de maximiser la part de marché. Ce risque conduit à se poser la question de l'intérêt de cette politique voulue par la commission européenne et de ses effets réels. Plus largement, les tendances perçues au sein de cette association amènent à se poser la question de la nature des activités que les associations peuvent prendre en charge par rapport aux pouvoirs publics et aux acteurs économiques dans le champ de la RSE. Dans le cas présent, ni les pouvoirs publics (du fait d'un cadre juridique international réglementant les échanges de marchandises entre pays les en empêchant) ni les acteurs professionnels (non rentabilité de la démarche) ne se sont saisis de cette thématique d'amélioration de la qualité sociale et environnementale du secteur.

L'association reste bien dans son domaine « classique » (Laville, Sainsaulieu, 1996) de portage d'initiatives dont ne veulent ni les pouvoirs publics (car ils ne correspondent pas aux valeurs de la majorité politique qui les a élus par exemple) ni les acteurs économiques (pour cause de non rentabilité). Le problème lui aussi classique de l'action des associations réside dans la pérennisation de leur démarche qui, par définition, dépend de ces mêmes acteurs (politiques et économiques) plus puissants : soit le politique décide de continuer à réintégrer le projet dans sa sphère de compétence s'il l'estime opportun, ou à défaut continue de financer le projet, soit le « marché » est arrivé à maturité pour que les acteurs économiques puissent le prendre en charge. Le discours actuel sur « l'entrepreneuriat social » postule qu'il existe une troisième voie, celle de la prise en charge de thématiques sociales par le Tiers Secteur, sans quasiment aucune subvention publique.

Cette nouvelle voie serait rendue possible grâce à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation interne des associations qui serait contrôlée par leurs bailleurs de fonds et leurs clients, et qui leur permettrait de porter durablement leurs actions. Le modèle de l'entreprise privée semble bien s'être progressivement imposé comme la référence incontournable

de gouvernement des hommes et d'administration des biens chez les politiques (Dardot & Laval, 2008). Le problème est que cette réduction de la notion d'efficacité opérée par les pouvoirs publics pour des facilités d'évaluation et de contrôle risque de dénaturer l'activité des associations. Le cas étudié ici montre qu'il faut prendre avec précaution ce type de raisonnement et que des limites fortes existent quant à l'efficacité de la transposition du NPM aux associations : les associations doivent-elles être avant tout des organisations délivrant des biens et des services dont il est nécessaire d'optimiser l'efficacité ?

REMERCIEMENTS

Nous remercions ici le soutien financier apporté par le Conseil Régional Nord Pas de Calais ainsi que par le projet de recherche ANR sur « Le potentiel régulateur de la RSE » piloté par l'Université Paris 12 pour la réalisation de ce travail de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- ALEXANDER J., NANK R. and STIVERS C. (1999), "Implications of Welfare Reform: Do Nonprofit Survival Strategies Threaten Civil Society ?", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n°28, p. 452.
- AMBLARD C. (2005), "Associations et entreprises commerciales : « Des rapports complexes et ambigus », *RECMA*, n° 297.
- ANHEIER H., SALOMON L. (2006), "The Nonprofit Sector in Comparative Perspective", *The Nonprofit Sector, A Research Handbook*, 2nd ed, New Haven & London: Yale University Press, p. 89-116.
- BATLEY R., LARBI G., (2004), *The changing role of government : The reform of Public services in developing countries*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- BARTLEY T., (2003), *Certifying Forests and Factories: States, Social Movements, and the Rise of Private Regulation in the Apparel and Forest Products Fields*, *Politics & Society*, Vol. 31, no. 3, 433-464
- BARTLEY T. (2007), "How Foundations Shape Social Movements : The Construction of an Organizational Field and the Rise of Forest Certification" *Social Problems*, vol. 54, n°3, p. 229-255.
- BARTOLI A., HERMES P. (2006), "Quelle comptabilité entre "orientation client" et service public ?", *Politiques et management public*, vol. 24, n°3, p. 13-32.
- BERNS T., DOCQUIR P-F., FRYDMAN B., HENNEBEL L., LEWCOWICZ G. 2007, *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Editions Bruylant, Bruxelles
- CHAMBERS S., KYMLICKA W., (2002), *Alternative conceptions of civil society*, Princeton University Press
- CHAUVIÈRE M. (2006), " Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'usage et le client ?", *Politiques et management public*, vol. 24, n°3, p. 93-108.
- CLARKE J., NEWMAN J., (1997), *The managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, London, Sage
- CLEMENS E. S. (2006), "The constitution of citizens : political theories of nonprofit organization", *The Nonprofit Sector : a research handbook*, W. Powell, R. Steinberg, Yale University Press, New Haven, London, p. 207-220.
- COONEY K. (2006), "The institutional and technical structuring of non profit ventures: case study of a US hybrid organization caught between two fields", *Voluntas*, n°17, p. 143-161.
- CUTLER T., WAINE B. (1997), "The politics of quasi-markets: How quasi-markets have been analysed and how they might be analysed", *Critical Social Policy*, vol. 17, p. 3-26.
- DARDOT P., LAVAL C. (2008), *La nouvelle raison du monde : essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte.
- DART R. (2004), "Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 33, p.290.
- DELALIEUX G. (2007), *Une approche critique des dimensions politiques de la gestion des ONG*, Thèse en sciences de gestion, IAE de Lille, Université de Lille 1.
- DELALIEUX G. (2008), "L'influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE", *Mondes en Développement*, Vol.36, n°144.

-
- EIKENBERRY, AM., KLUVER, J.D. (2004), "The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk ?", *Public Administration Review*, n°64, p.132-140.
- ELSTER J. (1989), *Nuts and bolts for the Social Sciences*, Cambridge : Cambridge University Press.
- ENJOLRAS B. (1997), "Associations, concurrence et fiscalité : les fondements économiques de l'utilité sociale", *RECMA*, n° 263.
- FERRATON C. (2007), *Associations et coopératives : Une autre histoire économique*, Eres, (Coll. Société en changement).
- FRANSEN L., KOLKE A.(2007), "Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards", *Organization*, 14 (5), pp 667-684
- FRUMKIN P., ANDRE-CLARCK A. (2000), "When missions, Markets, and Politics collide : values and strategy in the nonprofit human services", *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 141-164.
- GAUDIN J-P. (2002), *Pourquoi la gouvernance ?*, La bibliothèque du citoyen, Presses de Science po
- GRAY R., BEBBINGTON J. (2006), "NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.19, n° 3, p. 319-348.
- GUO B. (2006), "Nonprofits Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.35, p.123.
- HABERMAS J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, 2 vol., Paris, Fayard.
- HEILBRUNN B. (2004), *La performance : une nouvelle idéologie ?*, Ouvrage collectif, La Découverte.
- HELY M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, P.U.F. Paris.
- HERMAN R. (2004), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Wiley, 2nd Edition.
- HERMAN R., RENZ D.(1999), "Theses on Nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and voluntary sector Quarterly*, vol.28, n°2, p. 107-26.
- IGALENS J. (2004), « La mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme-ONG », in Queinnec Erwan & Igalens Jacques (coord.), *Les ONG et le management*, Paris, Vuibert, p. 111-129
- JACQUIAU C. 2006, *Les coulisses du commerce équitable : Mensonges et vérités sur un petit business qui monte*, Mille et une nuits, Broché
- KETTL D. (1997), "The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links", *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.16, n° 3, p 446-462.
- LAVILLE J-L., SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer
- LEVY D., BROWN H. S., DE JONG M. (2009), « The Contested Politics of Corporate Governance: The Case of the Global Reporting Initiative », *Business and society*
- LONNE B., McDONALD C.,& FOX T. (2004), "Ethical Practice in the Contemporary Human Services", *Journal of Social Work*, n°4, p. 345.
- MARTY F., TROSA S., VOISIN A. (2006), *Les partenariats publics privés*, La découverte, Repères

- MULLER P. (2006) "Le client-centrisme : une nouvelle forme de relation entre l'Etat et les citoyens", *Politiques et management public*, vol. 24, n°3, p. 1-4.
- O'ROURKE D. (2006), "Multi-stakeholder regulation: privatizing or socializing global labor standards ?", *World Development*, vol. 34, n°5, p. 899-918.
- PAILLE P., MUCCHIELLI A. 2005, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Collin
- PICHAULT F. 2003, "Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste", Allouche J. (Edit.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp 1753-1768
- QUEINNEC E., IGALENS J. (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Institut Vital Roux.
- RATHGREB SMITH S., (2005), *NGOs and contracting*, *The Oxford Handbook of Public Management*, pp 591-614, Oxford University Press
- ROOTES C., (2005), *Environmental movements*, *The blackwell companion to social movements*, Edited by Snow D., Soule S., Kriesi H., Blackwell publishing, pp 608-640
- ROUBAN L., 2009, *La fonction publique*, Paris, La découverte
- RYFMAN P. (2004), *Les ONG*, *La Découverte* (Coll. Repères).
- SALAMON L., ANHEIER H. (1997), *Defining the nonprofit sector, a cross national analysis*, Manchester university Press.
- SHOHAM A., RUVIO A., VIGODA-GADOT E., SCHWABSKU N. (2006), "Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: a meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, n°35, p. 453.
- SKELCHER C., (2005), *Public-Private Partnerships and Hybridity*, *The Oxford Handbook of Public Management*, pp 347_370, Oxford University Press
- SKLOOT E. (2000), "Evolution Or Extinction: A Strategy for Nonprofits in the Marketplace", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.29, p.315.
- STEINBERG R., (2006) "Economic theories of nonprofit organizations", *The nonprofit sector : a research handbook*, Ed. By W. W. POWELL & R. STEINBERG, Yale, p 117-139.
- TALBOT C., (1999), "Public Performance - towards a new model", *Public Policy and Administration*, vol.14, n°3, p. 15-34.
- TORPE L. (2003), "Democracy and associations in Denmark: changing relationships between individuals and association ?", *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, n°3, p.322-43.
- TSANGA TABI M. (2006), "Entre client-centrisme et droit à l'eau : le dilemme posé par l'utilisateur non solvable dans la gestion des services marchands en France", *Politiques et management public*, vol. 24, n°4, p. 69-90.
- VAN BERKEL R., VAN DER AA P. (2005), "The marketization of activation services: a modern panacea? Some lessons from the Dutch experience", *Journal of European Social Policy*, n°15, p. 329.
- WEISBROD, B. (1998), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press.

WILSON A., RIDDELL S., BARON S. (2000), "Welfare for those who can? The impact of the quasi-market on the lives of people with learning difficulties", *Critical Social Policy*, vol. 20, p.479.

YOUNG D. R. (2002), "Looking Inside as Well as Outside :The Influence of Business on Nonprofit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability", *The American Review of Public Administration*, n° 32, p.3.

RAPPORTS

Rapport d'information de l'assemblée nationale N° 1134 du 1er octobre 2008 de LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES FAMILIALES ET SOCIALES. En conclusion des travaux de la mission sur la gouvernance et le financement des structures associatives, présenté par M. Pierre MORANGE Député <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1134.asp>

Rapport Langlais, Pour un partenariat renouvelé entre l'Etat et les associations, Jean-Louis Langlais, Inspecteur général de l'administration honoraire-juin 2008
http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_langlais.pdf